

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh marketingové komunikace pro B2B IT startup
Design of Marketing Communication for B2B IT startup

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Lucie Bezečná
doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Bezecná**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Návrh marketingové komunikace pro B2B IT startup**
Design of Marketing Communication for B2B IT startup
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika IT startupu
 3. Teoretická východiska marketingové komunikace
 4. Metodika práce
 5. Analýza a vyhodnocení dat
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- PELSMACKER, P. de, M. GEUENS and J. VAN DEN BERGH. *Marketing Communications: A European Perspective*. 6th ed. Harlow: Pearson, 2018. 625 p. ISBN 978-1-292-13576-2.
- TAYLOR, Heidi. *B2B Marketing Strategy: Differentiate, Develop and Deliver Lasting Customer Engagement*. London: Kogan Page, 2018. 214 p. ISBN 978-0-749-48106-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24.4.2020


Bc. Lucie Bezečná

Poděkování

Děkuji své vedoucí diplomové práce **doc. Ing. Lence Kauerové, CSc.** za veškerou odbornou pomoc při zpracování práce v rovině teoretické i praktické.

Velmi si cením sdílení užitečných rad a postřehů při konzultacích a také podpory při volbě tématu a moderních výzkumných metod práce. Děkuji rovněž za způsob vedení, díky němuž jsem mohla skutečně využít veškeré své poznatky studia oboru Marketingu a obchodu a zároveň jejich reálnou funkčnost během celého zpracování diplomové práce samostatně ověřit.

Velmi děkuji za veškerou důvěru, energii a čas, který mi v průběhu zpracování této diplomové práce věnovala.

Mé poděkování patří rovněž řediteli společnosti Hardys Digital **Lukáši Hrdému** za nasměrování a vedení mých kroků v oblasti IT, cloudu a digitalizace.

Velmi si vážím sdílení mnohaletých zkušeností v oboru, možnosti spolupráce na nesmírně zajímavém projektu a mnoha důležitých rad, které mi jako inspirativní lídr během celého procesu dával. Jeho myšlenky a postřehy mě vedly ke zpracování a začlenění dalších potřebných témat a oblastí, díky čemuž diplomová práce získávala na opravdové kvalitě a reálné použitelnosti. Také děkuji za poskytnutý přístup k informacím a velmi vstřícné jednání v průběhu získávání podkladů pro mou diplomovou práci.

Touto cestou bych ráda poděkovala za všechny čas, energii a podporu, kterou mi během zpracování diplomové práce věnoval. Bylo mi velkou ctí a radostí se na tomto cloudovém projektu podílet.

Závěrem oběma velmi děkuji za obrovský přínos, který svým zmíněným přispěním pro zpracování diplomové práce představovali.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Charakteristika IT startupu	11
2.1	Úvod do digitalizace a Průmyslu 4.0	11
2.2	Cloudové služby.....	14
2.3	Hardys Digital s.r.o.	19
2.3.1	Základní údaje.....	19
2.3.2	Partnerství	20
2.3.3	Služby	21
2.3.4	Poslání a vize	23
2.4	SWOT analýza	24
2.5	Konkurenční prostředí.....	27
3	Teoretická východiska marketingové komunikace.....	31
3.1	Tradiční versus moderní marketingová komunikace	31
3.1.1	Představení pojmů tradiční a moderní	31
3.1.2	Marketing 4.0.....	33
3.1.3	Přínosy digitálního marketingu.....	33
3.1.4	Tradiční pojetí marketingové komunikace v moderní době	35
3.1.5	Tradiční pojetí „zevnitř – ven“ versus moderní „zvenku – dovnitř“	36
3.2	Typy marketingové komunikace.....	38
3.2.1	Základní typy marketingové komunikace.....	38
3.2.2	B2B versus B2C.....	40
3.3	Moderní pojetí B2B marketingové komunikace	41
3.4	Moderní nástroje B2B marketingové komunikace	45
3.5	Startup a inovace	48
3.5.1	Startup jako princip podnikání.....	49
3.5.2	Difúze inovací.....	49
4	Metodika práce	52
4.1	Úvod do marketingového výzkumu	52
4.2	Přípravná fáze.....	53
4.2.1	Definice problému a cíle	53
4.2.2	Typ výzkumu a volba výzkumné metody	56
4.2.3	Metoda a způsob shromažďování dat	58
4.2.4	Tvorba výběrového souboru	60
4.2.5	Způsob kvalitativní analýzy dat	62
4.2.6	Harmonogram činností práce.....	64

4.2.7	Testování a vyhodnocení přípravné fáze	64
4.3	Úvod do realizační fáze.....	66
5	Analýza a vyhodnocení dat.....	69
5.1	Analýza sekundárních dat a informací	69
5.2	Kvalitativní obsahová analýza hloubkových rozhovorů	72
5.2.1	Kvalitativní obsahová analýza hloubkových rozhovorů ve společnostech	72
5.2.2	Kvalitativní obsahová analýza hloubkových rozhovorů na odborné konferenci	89
5.3	Závěrečná výzkumná zpráva.....	90
5.4	Uživatelské testování webové stránky	95
6	Návrhy a doporučení.....	98
6.1	Určení potřeby a poptávky po cloudových službách	98
6.2	Doporučený proces výběru cílových trhů	99
6.2.1	Doporučená segmentace a cílový marketing	99
6.2.2	Doporučený positioning z hlediska obsahu marketingové komunikace.	103
6.2.3	Doporučený positioning z hlediska nástrojů marketingové komunikace	107
6.2.4	Finanční návrh pro vstup na trh	110
7	Závěr	111
	Seznam použité literatury	113
	Seznam zkratk	118

1 Úvod

V tradičních českých výrobních společnostech jsou již po desetiletí tvořeny výrobky, které nesou vysokou přidanou hodnotu pro celou společnost. Aby však bylo dosaženo jejich prosperity i konkurenceschopnosti nadále, je potřeba zapojit se do další vlny digitální transformace, která se v oblasti průmyslu označuje jako aktuálně probíhající **čtvrtá průmyslová revoluce**. Ve skutečnosti se ale digitalizace silně dotýká všech oblastí lidského života a dalšího směřování. Jedná se tak o velmi obsáhlé téma s přesahem pro celou společnost a zároveň dopadem na každého jednotlivce.

Téma digitalizace je tak klíčové správně a agilně uchopit ve sféře správy soukromé i veřejné, především například v oblastech vzdělání, služeb, zdravotnictví, práva, marketingu a také průmyslu. Právě zkoumání úrovně a potenciálu digitalizace českých výrobních firem se zaměřením na oblast IT a pokročilých cloudových technologií je předmětem zpracování této diplomové práce.

S autorkou práce silně souznělo **poslání** společnosti Hardys Digital, startupu v oblasti nabídky cloudových služeb, jakožto nositele pozitivních změn v českých společnostech, a to nejen v oblasti IT, ale také dopadu na organizaci jako takovou. Proto se autorka na několik měsíců plně položila do sebevzdělávání v oblasti digitalizace a cloudových služeb. Po této cestě v sobě objevila také zápal se v těchto komplexních tématech dále rozvíjet a nacházet způsoby, jak dokázat být v této oblasti společnosti skutečně přínosná.

Implementace pokročilých cloudových služeb se v inovativních státech světa neustále zvyšuje. Dá se konstatovat, že jsou cloudová řešení již běžnou součástí skutečně moderních světových firem. Otázkou však zůstává, jak ke cloudu přistupuje vedení českých výrobních společností. To se stalo motivem k sepsání diplomové práce na **téma** Návrh marketingové komunikace pro B2B IT startup.

Cílem práce je, dle výsledků marketingového výzkumu, navrhnout, jakým způsobem a za použití kterých konkrétních nástrojů marketingové komunikace, bude dosaženo efektivní marketingové komunikace pro B2B IT startup s nabídkou cloudových služeb, a to s ohledem na situaci v prostředí, do něhož aktuálně společnost vstupuje.

Diplomová práce je **rozdělena do sedmi kapitol**, včetně úvodu a závěru práce. Druhá kapitola je věnována detailní charakteristice B2B IT startupu, tedy uvedení

kontextu digitalizace, nabídky cloudových služeb, SWOT analýzy a konkurenčního prostředí. V kapitole třetí jsou popsána teoretická východiska moderní marketingové komunikace se zaměřením na problematiku B2B IT startupu. Stěžejním obsahem čtvrté kapitoly je popis metodiky práce, a to jak přípravné, tak i realizační fáze výzkumu. Následná pátá kapitola, tudíž analýza a vyhodnocení dat, obsahuje výsledky marketingového výzkumu, respektive práce s primárními i sekundárními daty. Šestá kapitola vychází z předešlé kapitoly a obsahuje naplnění samotného cíle práce v podobě návrhů a doporučení efektivní marketingové komunikace pro B2B IT startup. V závěrečné kapitole práce byl shrnut průběh zpracování a hlavní přínosy práce v podobě návrhů marketingových aktivit.

2 Charakteristika IT startupu

V této kapitole je věnován prostor detailnímu představení a marketingové analýze konkrétního B2B IT startupu, kterým je Hardys Digital s.r.o., cloudový partner. V úvodní části této kapitoly je IT sektor uveden do kontextu dnešní doby a aktuální situace v souvislosti s inovacemi, digitalizací a Průmyslem 4.0 v rámci České republiky, Evropské unie i v globálním měřítku.

V navazujících částech je posléze pozornost plně orientována na samotný konkrétní B2B IT startup a jeho současné postavení z mnoha marketingových úhlů pohledu. Rovněž je prostor věnován detailnímu popisu cloudových služeb, jelikož právě ty jsou předmětem podnikání vybraného B2B IT startupu.

2.1 Úvod do digitalizace a Průmyslu 4.0

Neustále se zvyšující míru digitalizace, respektive procesu zavádění využívání digitálních technologií, lze obecně stále více a více pozorovat v různých oblastech našeho každodenního života. Cílem digitalizace by mělo být především získání skutečných výhod jako zrychlení, zjednodušení a zefektivnění daných procesů.

Největší výzvu Průmyslu 4.0 pak popisuje Bezdíček (2019) v podobě zajištění bezpečnosti z hlediska ochrany dat. Jedná se o potenciální hrozbu úmyslných útoků zvenčí i neúmyslný únik dat způsobený chybou či nevědomostí zaměstnanců.

Digitalizace a Průmysl 4.0 jsou aktuálně stěžejními tématy diskuzí na české, potažmo i evropské scéně. Česká republika je dlouhá léta jedním z nejprůmyslovějších států Evropy, téma čtvrté průmyslové revoluce je pro nás skutečně klíčové. Z tohoto důvodu byla také v roce 2016 vydána, na popud Jana Mládka, tehdejšího ministra průmyslu a obchodu, **Národní iniciativa Průmysl 4.0**¹, Výzva pro Českou republiku. Ta měla za cíl podpořit připravenost České republiky na Průmysl 4.0 a překonat výzvy s tímto tématem související.

Důležitost průmyslu v České republice lze demonstrovat také tím, že český průmysl zaujímá, v porovnání s ostatními evropskými ekonomikami, bezkonkurenčně

¹Iniciativa Průmysl 4.0. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/aplikace-zakona-c-106-1999-sb/informace-zverejnovane-podle-paragrafu-5-odstavec-3-zakona/-iniciativa-prumysl-4-0--230485/>

první místo v procentním podílu na celkové ekonomice státu měřený například přidanou hodnotou v nákladech na výrobní činitele. (Mařík, 2016)

Pokud se ohlédneme zpět v **historii**, první průmyslová revoluce (konec 18. století) byla spojena se vzestupem mechanických výrobních zařízení poháněných vodní a parní energií a zrodem textilního průmyslu, druhá (začátek 20. století) se zavedením sériové a hromadné výroby s využitím elektrické energie, třetí (počátek 70. let 20. století) s aplikací elektronických systémů a výpočetní techniky ve výrobě s cílem podpořit rozvoj automatizace.

„Průmysl 4.0 „jen“ odemyká novou úroveň možností. Počítače jsou propojeny do sítí a mohou spolu komunikovat bez nutnosti lidské intervence. Kombinace virtuálního světa s fyzickým a Internet věcí daly vzniknout Průmyslu 4.0 a přenesly chytré továrny ze světa sci-fi do reality každodenního života.“ (Šlajar, 2019)

Čtvrtá průmyslová revoluce (současnost, 2. dekáda 21. století) v podstatě navazuje na předešlou. Kabelka (2019) uvádí: *„V případě nynější průmyslové revoluce se jedná o stále sofistikovanější digitalizaci výrobních procesů, která není revolucí posledních let, ale výsledkem postupného vývoje, který teprve před několika lety dostal svou akceleraci a toto označení.“*

Tato průmyslová revoluce s sebou nese také **novou filozofii** představující potenciál celospolečenské změny v oblastech průmyslu, bezpečnosti, systému vzdělávání, vědy a výzkumu, legislativního rámce, pracovní síly a zaměstnanosti nebo sociálního systému. Jak uvádí Mařík (2016), z širší perspektivy je iniciativa Průmysl 4.0 v první řadě o zodpovědné podpoře změny způsobu myšlení celé společnosti než o konkrétních technologiích. Když se však blíže zaměříme na jádro věci, v centru pozornosti stojí oblast průmyslové výroby, neboť se zde obecné principy díky razantnímu pokroku technologií vyznačují nejmarkantněji. V centru čtvrté průmyslové revoluce se tedy nachází spojení virtuálního kybernetického světa se světem fyzické reality, s dopadem na svět sociální. Jedná se tudíž o kyberneticko-fyzicko-sociální revoluci.

Samotný termín Průmysl 4.0 byl odvozen z německého označení **Industrie 4.0**, které bylo poprvé použito v roce 2011 na veletrhu v Hannoveru. V následujícím roce pak spolková vláda Spolkové republiky Německo určila pracovní skupinu a platformu na koordinaci Průmyslu 4.0. V reakci na tuto událost vznikly také další zahraniční iniciativy reagující na čtvrtou průmyslovou revoluci. (Tomek, 2017)

To, jak je pro Českou republiku zcela klíčové nenechat si ujet vlak v oblasti moderních inovací a využít skýtaných příležitostí dnešní doby, podporuje svým výrokem ohledně aktuální situace českých společností také Šumbera (2019): „*Mnoho výrobních podniků v ČR není v současnosti v nejlepší kondici. Vysoké provozní náklady v kombinaci s nižší produktivitou práce značně snižují jejich konkurenceschopnost oproti zahraničním firmám. Pokud výrobní podniky nepřistoupí k inovacím, nezačnou přemýšlet progresivně a nebudou investovat do modernizace a digitálních technologií, jednoduše řečeno nebudou investovat do zvyšování produktivity, tak bude mnoho z nich v příštích letech bojovat o svou existenci.*“

V oblasti Průmyslu 4.0 v rámci Evropské unie je současným lídrem již zmiňované Německo, důležitou roli v oblasti digitalizace však hraje také inovační výkonnost jednotlivých zemí a potažmo celé Evropské unie. V reportu **Evropský srovnávací přehled inovací 2019**, který byl publikován Evropskou komisí 25.6.2019², je uvedeno následující: „*Inovační výkonnost EU nadále roste stabilním tempem. V blízké budoucnosti se očekává další zlepšování, pokrok je však v rámci EU nadále nerovnoměrný. EU předstihla Spojené státy, avšak za Japonskem a Jižní Koreou zaostává. Čína se na EU postupně dotahuje, její inovační výkonnost roste dvakrát rychleji než v EU.*“

Kromě globálního hlediska report zahrnuje také srovnání jednotlivých členských států EU. Členské státy jsou na základě svého průměrného skóre výkonnosti rozděleny do čtyř výkonnostních skupin: vynikající, silní, mírní a slabí inovátoři. Mezi hlavní **inovativní lídry** patří Dánsko, Finsko, Nizozemsko a Švédsko. Inovační výkonnost České republiky v tuto chvíli nedosahuje průměru EU. Řadí se mezi mírné inovátory. Hlavními srovnávacími ukazateli jsou lidské zdroje, atraktivní výzkumné systémy a prostředí příznivé pro inovace.

Dle Národní iniciativy Průmysl 4.0 patří mezi stěžejní **technologické oblasti** následující: systémová integrace, analýza velkých dat (Big Data), autonomní roboty, komunikační infrastruktura, datová úložiště a cloudové výpočty, aditivní výroba, rozšířená realita, senzory, kybernetika a umělá inteligence a další nové technologie.

² Evropský srovnávací přehled inovací 2019. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36084>

Z důvodu zaměření diplomové práce je pozornost dále věnována především cloudovým službám.

2.2 Cloudové služby

„Cloud je ukázkovým příkladem imerzní technologie. Stejně jako je dnes samozřejmostí třeba oheň, neuvidíme za 10 let nic speciálního třeba na internetu věci nebo právě na cloudu. Ještě před pár lety bylo okolo cloudu velké „haló“, dneska je to úplně přirozená součást našich každodenních životů a bude to tak čím dál tím více.“
(Grásgruber, 2019)

Cloudové služby představují poskytování výpočetního výkonu, databází, úložných systémů, monitorovacích a analytických nástrojů, aplikací a dalších IT zdrojů na vyžádání skrze platformu cloudových služeb prostřednictvím internetu s platbou podle využití (model pay-as-you-go³). Jednoduše řečeno lze za pomoci virtuálních serverů využít právě jen ty IT služby, které zákazník potřebuje, kdykoliv je potřebuje, a v objemu, který požaduje. (Amazon Web Services, 2020⁴)

Tzv. **cloudifikace** je chápána jako základní kámen digitální transformace tradiční infrastruktury IT společnosti do moderní podoby prostřednictvím implementace cloudových technologií, respektive s využitím cloudové platformy a cloudových služeb.

Existují tři základní **modely** úrovní cloudových služeb:

- Infrastruktura jako služba (Infrastructure as a Service, IaaS),
- Platforma jako služba (Platform as a Service, PaaS),
- Software jako služba (Software as a Service, SaaS).

³ Pay-as-you-go je model platby pouze za skutečnou konzumaci služeb.

⁴ Dokument Přehled Amazon Web Services. Dostupné z:

<https://docs.aws.amazon.com/whitepapers/latest/aws-overview/introduction.html>

V oblasti Cloud IaaS byli, dle metodiky **Magického kvadrantu** společnosti Gartner⁵ v roce 2019, lídry cloudoví poskytovatelé Amazon Web Services (AWS), Microsoft a Google (viz Obrázek 2.1). AWS se stalo lídrem již podeváté v řadě. Lídři jsou charakterizováni poskytováním vyspělých služeb, vyhovujícím požadavkům dnešního trhu. Také disponují vizí pro udržení vedoucích pozic v průběhu vývoje trhu a zaměřují se na aktuálně nabízené produkty, zároveň však do nich investují tak, aby ovlivnili celkové směřování trhu.

Figure 1. Magic Quadrant for Cloud Infrastructure as a Service, Worldwide



Obrázek 2.1 Magický kvadrant pro Cloud IaaS, celosvětově

Zdroj: Gartner (2019)

⁵ Magický kvadrant pro Cloud IaaS od společnosti Gartner, 2019. Dostupné z: <https://pages.awscloud.com/Gartner-Magic-Quadrant-for-Infrastructure-as-a-Service-Worldwide.html>

Dalším dělení cloudu je dle **možností nasazení**:

- Privátní – Výpočetní prostředky, které používá jediná společnost nebo organizace,
- Veřejný – Cloudové prostředky jsou vlastněné a provozované jinými poskytovateli cloudových služeb, kteří je dodávají přes internet,
- Hybridní – Kombinují místní infrastrukturu neboli privátní cloudy s veřejnými cloudy, a organizace tak můžou těžit z výhod obou. (Microsoft Azure, 2020⁶)

Mezi stěžejní **výhody cloudových služeb**, v porovnání s tradičními fyzickými servery v datovém centru (on-premise), patří:

- Výměna kapitálových nákladů na IT za operační – Není potřeba investovat jednorázově velké částky do infrastruktury a provozu IT (hardware, software a licence), ale lze investovat postupně dle aktuální potřeby a platit jen za služby, které jsou skutečně konzumovány (tato výhoda je zásadní například pro startupy),
- S vyšším objemem konzumace služeb lze zpravidla docílit nižších sazeb za jednotlivé služby – To platí především v případě využívání cloudových služeb u světových poskytovatelů, kteří mají stovky tisíc zákazníků,
- Není potřeba odhadovat kapacitu díky jednoduché škálovatelnosti – Ne vždy je v reálné situaci předem známa přesná spotřeba výpočetního výkonu, to však není v případě cloudového řešení překážkou. Díky snadné a rychlé možnosti škálovatelnosti služeb je možné rapidně navyšovat či snižovat výpočetní výkon dle aktuálních potřeb (to je výhodou například pro e-shopy, které mají požadavky na dočasně vyšší výpočetní výkon v předvánočním období, kdy jsou jejich služby či výrobky nadměrně poptávány),

⁶ Co jsou veřejné, privátní a hybridní cloudy? Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-are-private-public-hybrid-clouds/>

- Zvýšení rychlosti, agility a go-to-market strategie – Pomocí „pár kliků“ lze v řádu minut (namísto týdnů) implementovat požadované IT řešení, což výrazně zrychluje projektové procesy, umožňuje jednat agilně a zkracuje dobu uvedení nových produktů či služeb na trh,
- Odpadá potřeba spravovat a investovat do vlastních datových center – Díky cloudovému řešení není potřeba spravovat prostory pro datová centra samotným zákazníkem (úspora nákladů například na umístění, energie, chlazení, zabezpečení a podobně),
- V případě globální přítomnosti je také výhodou, že světoví cloudoví poskytovatelé mají své zastoupení v mnoha regionech po celém světě, což v konečném důsledku snižuje latenci v rámci přístupu konečných zákazníků k firemnímu obsahu,
- Zvýšená bezpečnost dat – Světově největší poskytovatelé cloudu splňují nejprísnejší certifikáty bezpečnosti. V jejich datacentrech jsou uložena také data vládních institucí,
- S cloudovým řešením je možné více experimentovat a inovovat – Již z výše zmíněných důvodů je patrné, že díky absenci velkých kapitálových nákladů jsou dopady změn v případě neúspěšného projektu finančně nenáročné, což poskytuje značný prostor pro aktivní postup v realizaci rozličných inovativních projektů a zároveň snižuje rizika neúspěchu,
- Transparentnost nákladů na IT a přehled o využívání IT nástrojů – Jasný pojem o tom, které služby jsou konzumovány, v jaké míře a jak často.

V rámci aktuálních plánů České republiky jsou cloudové služby začleněny v **Inovační strategii České republiky 2019-2030**⁷, kterou vláda schválila v únoru 2019. Strategie je rozdělena do devíti tematických pilířů, které definují cíle a nástroje finančního i nefinančního charakteru. Přejchod na sdílené služby, sdílené platformy a cloud jsou uvedeny jako jeden z nástrojů v rámci pilíře Digitální stát, výroba a služby,

⁷ Inovační strategie České republiky 2019-2030. Dostupné ke stažení na webové stránce: www.vlada.cz

respektive The Country for Digitalization, kdy je mimo jiné cílem zapojit malé a střední podniky (MSP) do využívání digitálních nástrojů podnikání.

Součástí strategie je také zavedení marketingové komunikace a nové značky The Czech Republic: The Country For The Future⁸ v rámci pilíře Chytrý marketing, respektive The Country for Smart People.

Stejnomený program **The Country for the Future** je také důležitým nástrojem pro implementaci Inovační strategie. V rámci programu bude podporováno financování vzniku inovačních společností, rozvoje digitálních služeb a rozšíření inovací na základě výsledků výzkumu a vývoje. Program je dále rozčleněn do tří podprogramů. První podprogram je zaměřen na vznik a rozvoj startupů, druhý na vznik sítě Digital Innovation Hubs (DIH) a rozvoj jejich služeb. Třetí podprogram cílí na prosazování inovací v malých a středních podnicích v souladu s definovanými standardy Průmyslu 4.0 a klíčovými trendy perspektivních odvětví.

Ze strany státu v tuto chvíli tedy směřování v oblasti inovací patrné je. Stále je však klíčové také zapojení samotných českých společností do koncepce inovace, digitalizace a potažmo cloudu. Aktuální situaci ohledně implementace cloudu v České republice v porovnání se světem pak komentuje Bubeník (2019) následujícími slovy: „*V našem střeoevropském prostředí je aktuálním trendem jednoznačně hledání odpovědi na otázku „Jak na cloud a zdali ho vůbec začít používat“, případně „Jaký cloudový model zvolit“. Za velkou louží se častěji řeší témata, jako je Multicloud (využívání více cloudových platforem) a AI. Z globálního hlediska mi přišla zajímavá predikce společnosti Gartner, která říká, že okolo roku 2025 uzavře 80 % společností svá tradiční datová centra a zaměří se výhradně na použití public cloudu.*“

⁸ The Country For the Future, v českém překladu Země pro budoucnost.

2.3 Hardys Digital s.r.o.

V předchozích pasážích byl věnován značný prostor pro uvedení konkrétního B2B IT startupu v rámci širšího kontextu. Informace byly důležité především pro vymezení prostředí, ve kterém tato společnost v současné době vzniká a uskutečňuje své první kroky.

V této navazující podkapitole je již věnována pozornost samotnému startupu. Konkrétně se jedná o představení základních údajů, portfolia služeb a také vybrané marketingové analýzy uplatněné na daném startupu.

2.3.1 Základní údaje

Hardys Digital s.r.o. je společnost, jež byla oficiálně založena v dubnu 2020. Úplné počátky se však datují již od dubna roku 2019, kdy bylo dosaženo základní úrovně AWS partnerství, a to „Registered Consulting Partner“⁹. Jedná se tedy o nově začínající společnost, respektive **startup**, který splňuje následující atributy:

- Technologické zaměření – Společnost se řadí do IT sektoru s předmětem činnosti poskytování digitálních a cloudových služeb (konkrétní cloudové služby jsou pak detailněji popsány dále),
- Disponuje omezeným počátečním rozpočtem – Současné financování startupu je pokryto pouze z vlastních zdrojů majitele, které jsou limitovány,
- Vyznačuje se potenciálem rychlého růstu – Jak již bylo demonstrováno dříve, cloudové služby jsou aktuálně na vzrůstu s potenciálem narůstající adopce a značného plošného rozšíření,
- Přínosem inovativních myšlenek – Cloud je jednou z nejvýznamnějších IT inovací současné doby. Jelikož v České republice prozatím není široce rozšířen v celém svém potenciálu, je možné v našem prostředí stále hovořit o cloudu jako o inovaci. Velmi tedy záleží na tom, jak jeho

⁹ Existují čtyři úrovně AWS partnerství v oblasti konzultace: Registered, Select, Advanced, Premier. Jednotlivých úrovní je dosaženo například splněním určitého počtu speciálních akreditací či certifikací, požadovaným objemem konzumace služeb, získanými veřejnými referencemi, hodnocením zákazníků či počtem získaných příležitostí. Dostupné z: <https://aws.amazon.com/partners/apn-partner-central/>

prezentaci první cloudoví poskytovatelé a partneři v České republice pojmu.

Společnost Hardys Digital sídlí v průmyslové oblasti **Ostravy**. K počátku roku 2020 je tvořena týmem čtyř akreditovaných a certifikovaných cloudových odborníků (AWS a Microsoft Azure akreditace a certifikace).

2.3.2 Partnerství

Jelikož je společnost Hardys Digital cloudovým partnerem, jsou pro ni velmi důležitá **partnerství se světovými poskytovateli cloudových služeb**, především pak se dvěma největšími hráči na poli cloudových služeb:

- Amazon Web Services (AWS)¹⁰ – Světově největší poskytovatel cloudových služeb s nynější lokalizací datacenter v 69 zónách dostupnosti ve 22 geografických regionech světa a nabídkou více než 175 cloudových služeb. Společnost vznikla v roce 2006. Nyní je společnost Hardys Digital na úrovni „Select Consulting Partner“,
- Microsoft Azure¹¹ – Druhý největší poskytovatel cloudových služeb s lokací v 52 geografických regionech 140 zemí světa s portfoliem více než 100 cloudových služeb. Aktuálně splňuje Hardys Digital základní úroveň partnerství.

Díky těmto partnerstvím lze docílit podstatných **výhod** jako například:

- Širokou nabídku již vytvořených, aktualizovaných a dokumentovaných cloudových služeb ze strany svých cloudových poskytovatelů,
- Zabezpečení samotné infrastruktury a zajištění značné části plnění legislativního rámce je na bedrech cloudových poskytovatelů,
- Odbornou konzultaci designu architektury s odborníky cloudového poskytovatele,

¹⁰ Společnost Amazon Web Services. Dostupné z: https://aws.amazon.com/what-is-aws/?nc2=h_gl_le_int

¹¹ Společnost Microsoft Azure. Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/en-us/>

- Pestrou škálu vzdělávacích materiálů v oblasti cloudu,
- Možnost využívat datacentra cloudových poskytovatelů v mnoha regionech po celém světě,
- Možnost čerpat z předpřipravených marketingových materiálů pro realizaci kampaní.

Dále je společnost Hardys Digital partnerem společností Atlassian (nástroje pro vývoj softwaru a spolupráci), Datadog (monitorování cloudu jako služba) a Salesforce (CRM a podnikové cloudové systémy).

2.3.3 Služby

Společnost Hardys Digital aktuálně ve svém portfoliu nabízí **sedm hlavních cloudových služeb**. V budoucnu se plánuje tyto služby rozšířit také o digitální řešení, která by mohla být pro potenciální zákazníky pravděpodobně lépe uchopitelná. V současnosti se však jedná o následující kategorie cloudových služeb:

- **Cloudová strategie** – Cloudová strategie se zaměřuje na využití technologie ke zlepšení podnikové výkonnosti a konkurenční výhody a stanovuje kroky, které povedou k dosažení těchto změn. Mít cloudovou strategii umožní podnikům rychle aplikovat kroky cloudové transformace s menším zpožděním, čímž se urychlí dosažení finálních výsledků a zvýší transparentnost v celém podniku. Klíčovou součástí cloudové strategie je systematický rámec pro rozhodování. Ten se používá k vyhodnocení a výběru cloudového přístupu pro konkrétní scénáře, služby a aplikace;
- **Cloudová infrastruktura, bezpečnost a archivace** – Realizace připojení podniku ke cloudovým službám v řádech dní. Agilní cloudová technologie zlepšuje procesy a IT správu a umožňuje organizaci urychlit inovace. Možnost okamžitého rozšíření nebo snížení infrastruktury, úložišť a služeb podle potřeby. Stovky připravených IT služeb, nejvyšší zabezpečení ověřené miliony zákazníků po celém světě dostupné pro používání;

- **Zaškolení zaměstnanců v oblasti cloudu** – Rychlý start, soběstačnost a plné výhody služeb veřejného cloudu díky praktickým radám a zkušenostem z postupů ověřených mnoha zákazníky. Orientace ve vzdělávání a přípravách na certifikace. Skutečné pochopení problematiky cloudových služeb a hlavních přínosů. Motivování zaměstnanci a IT týmy;
- **Komunikace a dokumentace v cloudu** – Přístup k dokumentům a komunikace kdykoliv, kdekoliv, odkudkoliv a na jakémkoliv povoleném zařízení. Možnost snadno sdílet s týmy, používat workflow, pozvat externí uživatele ke spolupráci mezi organizacemi a omezit dlouhé e-mailové komunikace s komentováním, zvýrazňováním a vyžádáním zpětné vazby, zvýšení produktivity. Automatizované nástroje pro obchodní, marketingovou a servisní komunikaci;
- **Správa, optimalizace a bezpečnost cloudových aplikací a služeb** – Vybudování cloudového operačního modelu pro provoz a aktualizace současných procesů s ohledem na Cloud a DevOps. Kompletní monitoring hybridního IT, aplikací a služeb a celková viditelnost provozu aplikací, systémů a organizace. Zvýšení agility provozu IT a kontinuální zvyšování efektivity. Použití cloud-native, analytických služeb pro strojová data, poskytující nepřetržitý přehled v reálném čase o provozu, bezpečnosti a nákladech. Monitoring a detekce hrozeb, podezřelých aktivit a neoprávněného chování, k ochraně cloudových služeb. Plně automatizované testy pro identifikaci bezpečnostních problémů ve webových aplikacích;
- **Tvorba digitálních produktů** – Nastavení projektu, identifikace problému, ustavení týmu a harmonogram s časovou osou. Seznámení stakeholderů, vyjasnění problému koncového uživatele, nastavení úkolů k dokončení a určení nejjednoduššího způsobu vedoucího k cíli. Návrh prototypu, shromáždění funkčních a nefunkčních požadavků, prioritizace funkcí. Zákaznická zpětná vazba, demonstrace prototypu a plán dalších kroků. Zdokumentování projektu a plán nasazení zákazníkovi;
- **Cloudová migrace** – Posouzení připravenosti IT na cloud a tvorba cloudové strategie společnosti, která odpovídá hlavním strategickým

cílům. Tvorba a poskytnutí návrhu a plánu na přesun, přizpůsobenému organizaci v jakékoliv fázi procesu migrace. Přesun stávajících aplikací do cloudu pomocí automatizovaného, bezpečného a nákladově efektivního přístupu.

2.3.4 Poslání a vize

Poslání společnosti Hardys Digital spočívá v podílení se na tvorbě inovativního prostředí, v němž české společnosti úspěšně implementují nejmodernější technologie a využívají svůj potenciál na maximum. Dále také stát se partnerem pro úspěšnou digitální transformaci do cloudu a plně své zákazníky podpořit na cestě za moderním a funkčním IT, které bude dlouhodobě vytvářet ty nejlepší podmínky pro růst jejich společností.

Vize společnosti Hardys Digital **do roku 2025** je stát se jedním z TOP lídrů v poskytování digitálních a cloudových služeb a integrací se specializací na industriální IoT, datovou analytiku a Cloud ERP služeb pro centrální a východní Evropu.

Vize společnosti z hlediska **AWS partnerství**:

- Do roku 2021: Stát se „Advanced Consulting Partner“ se zastoupením na českém a slovenském trhu (CZ&SK) a konzumací AWS služeb v objemu 2 miliony Kč, specializace služeb na industriální IoT a ERP,
- Do roku 2022: Stát se „Premier Consulting Partner“ se zastoupením na trhu východní Evropy (EE) a konzumací AWS služeb v objemu 4 miliony Kč,
- Do roku 2023: Pokračovat na úrovni „Premier Consulting Partner“ se zastoupením na trhu východní Evropy (EE) a konzumací AWS služeb v objemu 8 milionů Kč,
- Do roku 2024: Pokračovat na úrovni „Premier Consulting Partner“ se zastoupením na trhu Evropy, Středního východu a Afriky (EMEA) a konzumací AWS služeb v objemu 15 milionů Kč.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je **situační analýzou**, která slouží ke strategickému plánování společnosti s ohledem na stávající vnitřní prostředí, tedy silné a slabé stránky (jejich ovlivnění je v kompetenci samotné společnosti), a také vnější prostředí, respektive příležitosti a hrozby (plynou z vnějšího okolí, společnost nemá na jejich fungování přímý vliv). Následně jsou v tabulce (Tabulka 2.1) pro každou kategorii zaznamenány klíčové prvky v pořadí sestupně dle důležitosti:

Tabulka. 2.1 SWOT analýza

Zdroj: Autorka (2020)

SWOT ANALÝZA	
Silné stránky	Slabé stránky
Excelentní cloudová odbornost	Chybějící pověst
Specializace na oblast průmyslu	Nedostatek referenčních projektů
Existující referenční projekt strojírenství	Nedostatek schopných lidí
Výhodná partnerství, moderní technologie	Nízké investice do marketingu
Strategická poloha	
Příležitosti	Hrozby
Partnerství	Digitální strnulost podniků
Technologický vývoj a cloudové trendy	Vstup konkurence
Pozitivní vnímání implementace cloudu	Ekonomická recese
Vstup na nový trh nebo segment	Nedostatek odborné síly na trhu práce
Dotační projekty	

Silné stránky

- Excelentní cloudová odbornost – Výborná globální znalost a zkušenost s implementací cloudových služeb a dodáváním podnikového IT již z předešlého působení v oblasti cloudových technologií, technologické know-how, vysoké kompetence v oblasti veřejného cloudu a transformace do něj,
- Specializace na oblast průmyslu – Průmyslová znalost, technologické zaměření a specializace na výrobní prostředí. S ohledem na významné postavení průmyslu v České republice se jedná o značnou výhodu s velkým potenciálem zacílení,
- Existující referenční projekt strojírenské společnosti – Reálný a veřejně publikovaný projekt transformace tradiční slévárenské společnosti do AWS cloudu. Podobně zaměřených projektů je dosud v České republice nepříliš mnoho,
- Výhodná partnerství a nejmodernější technologie – Jak již bylo zmíněno, současná partnerství přinášejí společnosti Hardys Digital mnoho výhod (například široké portfolio cloudových služeb a řešení, vzdělávacích programů v oblasti cloudu, odborné konzultace se světovými špičkami v oboru), inovací a nejmodernějších technologií, které jsou dosud na trhu,
- Strategická poloha – Umístění v tradičním průmyslovém regionu a s blízkostí Polska, Slovenska a Ukrajiny.

Slabé stránky

- Chybějící pověst – Jelikož je společnost Hardys Digital právě vznikajícím startupem, je potřeba nejprve vybudovat silný branding, dobrou pověst a pozitivně oslovit potenciální zákazníky a veřejnost,
- Nedostatek referenčních projektů – Jednou ze zmíněných silných stránek byl kvalitní referenční projekt. Těchto úspěšných projektů je však potřeba pro získání důvěry potenciálních zákazníků větší množství,

- Nedostatek schopných lidí a odborného vzdělání v oblasti průmyslu, technologií a cloudu – Cloudové služby jsou v České republice stále u zrodu, s tím souvisí také nedostatečné znalosti a zkušenosti IT pracovníků v dané problematice. Také chybí dostatečná proškolení celého týmu ve specializovaných oblastech průmyslu pro efektivní orientaci v potřebách potenciálních zákazníků,
- Nízké investice do marketingové komunikace – Velké investice do marketingové komunikace nemusejí nutně znamenat tomu odpovídající efektivitu. Dobře zacílené placené formy marketingu však mohou oslovit větší množství potenciálních zákazníků, a to především v případě, kdy není daná inovace dosud příliš rozšířena a je tedy potřeba v první řadě podpořit povědomí o její existenci a šířit potřebné informace efektivně.

Příležitosti

- Partnerství – Rozšíření intenzivní a včasné spolupráce se stávajícími partnery a navázání dalších projektů spolupráce, z níž by mohly plynout oboustranné výhody (pro společnost Hardys Digital v podobě moderních nástrojů a technologií nebo doporučení a zprostředkování kontaktu s potenciálními zákazníky),
- Technologický vývoj a rozšíření cloudových služeb – Budoucí trendy v oblasti cloudu, variabilita, kompatibilita a uplatnitelnost cloudových služeb v oblasti průmyslu,
- Obecně přijato pozitivní vnímání implementace cloudu – Plné pochopení výhod cloudu ze strany potenciálních zákazníků, nové požadavky zákazníků na oblast IT z důvodu nenaplněné potřeby (například s cílem zvýšit kybernetickou bezpečnost),
- Vstup na nový trh nebo segment – Může se jednat o expanzi do zahraničí (která je také jednou z vizí společnosti), dále pak rozšíření segmentu zákazníků kupříkladu o finanční sektor,

- Dotační projekty zákazníků na implementaci nových technologií – Existující možnosti, kdy může zákazník využít čerpání dotací na projekty digitalizace.

Hrozby

- Digitální strnulost podniků – Nízké povědomí, nepochopení, případně negativní postoj či nedůvěra ke cloudovým službách a digitalizaci průmyslu,
- Vstup konkurence v roce 2020 a později – Intenzivní růst konkurence v oboru z důvodu přílivu financí do oblasti digitalizace a zatraktivnění oboru, rovněž nabídky ze strany stávající konkurence,
- Ekonomická recese – Ta může mít za následek snižování investic do oblasti firemního IT. Zároveň se však, při správné komunikaci výhody úspor za IT služby díky cloudu, může jednat i o příležitost, jelikož efektivní a úsporná IT řešení většinou v období recese nemusí nutně zažívat snížený zájem a propad tržeb. Firmy mohou naopak hledat optimalizující a inovativní řešení, která jim pomohou snížit současné i budoucí náklady,
- Nedostatek odborné síly na trhu práce v oblasti IT – Aktuálně chybí velká množství IT odborníků u nás i ve světě. S tím souvisí nejen jejich nedostatek, ale také neustále se zvyšující cena jejich práce.

2.5 Konkurenční prostředí

Cílem této podkapitoly je představit konkurenční prostředí společnosti Hardys Digital, a to prostřednictvím prezentování vybraných společností, které poskytují cloudové služby v České republice. Informace pro představení společností byly čerpány z veřejně přístupných dat. Hlavní pozornost je směřována na uvedení základní údajů o společnostech, partnerství, nabídce služeb a vnímaných přidaných hodnotách.

Revolgy

Revolgy Business Solutions s.r.o.¹² je českou společností se sídlem v Praze, poskytující služby v oblasti digitální transformace prostřednictvím cloudové infrastruktury a nástrojů online spolupráce.

Cloudové služby společnost začala nabízet od roku 2007, úplné počátky společnosti se pak datují od roku 1996. Tehdy Revolgy nabízela svým klientům služby v oblasti síťové infrastruktury a datových úložišť. Společnost je již 10 let významným partnerem Google Cloud Platform, aktuálně držitelem certifikátů Google Cloud „Premier Partner“ a AWS „Advanced Consulting Partner“.

Implementace cloudu byla zajištěna již 2000 zákazníkům. V současné době má společnost pobočky ve třech balkánských zemích a nově také v Estonsku. Mezi hlavní zákazníky patří finanční a vzdělávací organizace a startupy. Tým Revolgy počítá okolo 30 zaměstnanců.

„Cílem Revolgy je měnit IT těch největších Evropských firem. Chceme, aby se z technologií stal motor businessu a inovací – ještě stále žijeme ve světě, kde je IT pro spoustu firem jen černá díra na peníze.“ (Miroslav Vlasák, CEO Revolgy, 2018¹³)

Revolgy ve svém portfoliu nabízí tři hlavní služby: Cloudové služby (Cloud Sprint, Migrace do Cloudu, Adopce Cloudu a Cloudové Workshopy), Implementace Kubernetes a Implementace G Suite.

Velmi patrnou přidanou hodnotou je služba Change Management. V rámci této služby klade společnost velký důraz na lidský faktor a myšlenku, že každá změna je především o lidech a jejich přístupu k transformaci. Pomocí školení se snaží docílit pozitivní adopce cloudu napříč celou strukturou zákazníka.

To dokazuje mimo jiné také reference od zástupce společnosti EDUA Group: *“Lidé z Revolgy jsou opravdoví profíci. Oproti jiným firmám, se při implementaci nezaměřovali jen na technickou stránku věci, ale také na komunikaci a celkové řízení změny a mindsetu uvnitř společnosti. Díky tomuto přístupu jsme u nás v Educe byli schopni*

¹² Společnost Revolgy. Dostupné z: <https://www.revolgy.com/>

¹³ Komentář CEO společnosti Revolgy. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/company/revolgy/>

projít opravdovou IT revolucí a to za opravdu krátký čas.” (Michael Horovic, CIO EDUA Group¹⁴)

DataSpring

DataSpring s.r.o.,¹⁵ společnost založena v roce 2010, poskytuje profesionální cloudové a IT služby, analýzu a zpracování dat, poradenství v oblasti business intelligence, datových skladů a využití dat a informací pro rozvoj podnikání.

DataSpring je dceřinou společností firmy AutoCont a spadá pod skupinu Aricoma (největší ICT holding v České republice, který v roce 2018 generoval tržby přesahující 6,75 miliardy korun a celkem zaměstnává více než 2000 lidí) patřící KKCG. Samotný DataSpring tvoří tým okolo 70 lidí. Jsou partnery společností Cisco, Commvault, Dell EMC, Fortinet, Hewlett Packard Enterprise, Microsoft (Microsoft Cloud Solution Provider) nebo VMware (VMware Enterprise Cloud provider).

“Naším cílem je být pro zákazníky nejen efektivnější a levnější než investice do vlastního hardware a software, ale přinášet nové pohledy na zpracování dat, jejich ochranu a v neposlední řadě i pomoci s jejich analýzou a interpretací. Chceme být top poskytovatel v Česku a na Slovensku.” (Zdeněk Honek, obchodní ředitel DataSpring¹⁶)

Mezi hlavní nabídku služeb společnosti patří následující: Testování cloudu (možnost vyzkoušet si hybridní scénáře propojení on-premise infrastruktury s cloudovým řešením), Software, IaaS, PaaS, SaaS, BaaS (Backup as a Service), Bezpečnost a PleAzureStack.

Přidanou hodnotou společnosti jsou dvě vlastní datová centra na území ČR (v Praze a Lužicích), v níž jsou služby provozovány. Například PleAzureStack je zcela automatizované prostředí cloudu, provozované ve vlastním datovém centru v České republice na platformě Microsoft Azure Stack. Řešení je výhodné pro zákazníky, kteří chtějí využívat platformu Microsoft Azure a zároveň je pro ně důležité umístění dat v ČR z důvodu legislativních požadavků či lokální konektivity.

¹⁴ Komentář CIO EDUA Group. Dostupné z: <https://www.revolgy.com/cs-cz/technologie/gsuite>

¹⁵ Společnost DataSpring. Dostupné z: <https://www.dataspring.cz/cs/>

¹⁶ Komentář obchodního ředitele DataSpring. Dostupné z: <https://www.dataspring.cz/cs/it-produktem-roku-2016-se-stala-sluzba-pleazure-cloud-od-dataspring/>

ALEF NULA

ALEF NULA, a.s.¹⁷, společnost založena v roce 1994, patří mezi největší dodavatele informačních technologií v České republice, na Slovensku, v Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku a Srbsku. Specializují se na technologie Cisco, NetApp (Cloud First Partner) a Meraki, se kterými mají více než 20 let zkušeností.

Jen v České republice má společnost více než 50 certifikovaných technických specialistů na produkty a služby Cisco. ALEF NULA tvoří partnerství také s dalšími společnostmi, konkrétně tvoří aktuálně partnerství na úrovni AWS Training Partner, AWS Select Consulting Partner a Microsoft Gold Partner.

Vize společnosti: *„Inovovat, růst a udržet si náskok perfektním zvládnutím technologií, které dodáváme. Neustále zlepšovat provozní procesy a optimalizovat je pro flexibilní práci s dodavateli. Být spolehlivým partnerem pro všechny stakeholdery. Kontinuálně zvyšovat přidanou hodnotu našich služeb. Dlouhodobě vzdělávat a motivovat naše zaměstnance, aby i nadále tvořili jeden z nejkvalitnějších odborných týmů v ČR a zůstávali naší konkurenční výhodou. Expandovat i růst organicky a bez akvizice, a to jak produktově, tak teritoriálně.“* (ALEF NULA)¹⁸

Společnost nabízí cloudové služby a také odbornou pomoc při zavádění datových center (analýza, testování, implementace a správa). Hlavními službami jsou cloudová strategie, Proof of Concept, TCO kalkulace, Design, architektura & implementace, Optimalizace cloudového prostředí a Semináře a školení.

Přidanou hodnotou společnosti je značné zaměření se na oblast kybernetické bezpečnosti, o níž pořádá velké množství seminářů a konferencí. Další výhodou je silná orientace na vzdělávání a existence Kompetenčních center (v České republice, Slovensku, Maďarsku a Rumunsku) s odbornými lektory a mnoha pořádanými konferencemi.

¹⁷ Společnost ALEF NULA. Dostupné z: <https://www.alefnula.com/>

¹⁸ Společnost ALEF NULA. Dostupné z: <https://www.alefnula.com/o-nas>

3 Teoretická východiska marketingové komunikace

Teoretická východiska marketingové komunikace v rámci této diplomové práce jsou koncipována v návaznosti na bakalářskou práci autorky s názvem *Návrh marketingové komunikace centra Slunečnice*, publikované v roce 2018¹⁹. V dané publikaci byl již dostatečně věnován prostor základním východiskům teorií komunikace a marketingu.

Cílem teoretické části této diplomové práce je představit detailnější pohled na marketingovou komunikaci s ohledem na aktuální trendy a prezentovat teoretické koncepty podpůrné speciálně pro téma této diplomové práce. Větší pozornost je v této kapitole tudíž věnována především tématu digitalizace marketingu v rámci srovnání tradičního a moderního pojetí marketingové komunikace, dále modernímu pojetí B2B marketingové komunikace a současným nástrojům v této oblasti užívaným, rovněž koncepci marketingu 4.0 a difúzi inovací.

3.1 Tradiční versus moderní marketingová komunikace

Cílem této subkapitoly je poskytnout teoretický základ pro pochopení tradiční a moderní marketingové komunikace a prezentovat přístup k jejich využívání v době digitální transformace.

3.1.1 Představení pojmů tradiční a moderní

Pro správné pochopení rozdílů mezi tradiční a moderní marketingovou komunikací je podstatné nejprve vysvětlit samotné pojmy. Již na úvod je však důležité zmínit, že ačkoliv lze tyto pojmy vymežit, v praxi by přístup prostého rozdělování a upřednostňování jednoho před druhým vedl k příliš krátkozrakému pohledu.

Zmíněné pojmy tedy lze nejprve rozdělit z pohledu užívaných technologií, následně je však potřeba pro docílení efektivní marketingové komunikace uplatnit

¹⁹ BEZECNÁ, Lucie. *Návrh marketingové komunikace centra Slunečnice*. Ostrava: VŠB-TU, 2018. 102 s. Dostupné z: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/128054/BEZ0052_EKF_B6208_6208R062_2018.pdf?sequence=1

holistický přístup, který je v marketingu chápán jako integrovaná marketingová komunikace. (Pelsmacker, 2018)

Taylor (2018) definuje novodobý či moderní marketing pomocí pojmu **digitální marketing**. Jedná se o marketingovou komunikaci produktů a služeb prostřednictvím užívání digitálních technologií, jejichž vývoj v dnešním světě zaznamenává exponenciální růst. Příkladem může být e-mail marketing, marketing na sociálních sítích či online reklama. Vše ostatní je pak stejnou optikou vnímáno jako tradiční a řadí se zde kupříkladu televizní, rádiová, tištěná a venkovní reklama, konference nebo propagační materiál.

Chaffey (2019) popisuje **pět základních oblastí**, které se dnes podílí na vzniku a vývoji **digitálního marketingu**:

- Digitální **zařízení** – jedná se o IoT, tedy využití propojení fyzických zařízení, která spolu prostřednictvím internetu sdílejí data a komunikují,
- Digitální **platformy** – velký rozvoj zaznamenávají například vyhledávače (Google), online tržiště (Amazon), sociální sítě (Facebook) a jejich aplikace,
- Digitální **média** – jedná se kupříkladu o komunikační kanály pro e-mail marketing či online reklamu,
- Digitální **data** – „palivo“ digitálního marketingu, pomocí něhož lze provádět detailní marketingové analýzy, rozpoznat konkrétní spotřebitelské chování a aplikovat přesně zacílené marketingové kampaně; zároveň jsou však na trhu EU data chráněna pomocí legislativy Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR)²⁰.
- Digitální **technologie** – marketingové technologie, které se využívají například k optimalizaci webových stránek, mobilních aplikací a e-mail kampaní.

²⁰ GDPR představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz>

3.1.2 Marketing 4.0

Kotler (2017) popisuje vývoj marketingu následovně: Marketing 1.0 charakterizuje jako orientovaný produktově, Marketing 2.0 zákaznický orientovaný, Marketing 3.0 jako zaměřený na člověka a konečně Marketing 4.0, který je přirozeným důsledkem Marketingu 3.0, shodně orientovaným především na člověka, navíc propracovaným mnohem více do hloubky se zaměřením na každý krok zákaznické cesty.

Marketing 4.0 je přístup založený na kombinaci online (moderní marketing) i offline (tradiční marketing) světa, s důležitostí konektivity strojů (machine-to-machine) i lidí (human-to-human). Klíčovými slovy Marketingu 4.0 jsou podle něj sdílená ekonomika, nová ekonomika, omnichannel integrace, obsahový marketing a marketing vztahů se zákazníky.

Rovněž zdůrazňuje důležitost konektivity lidí v dnešním světě. Při nákupním chování je stále více brán v potaz společenský prvek, názory ve společenských skupinách či rozhodování se na základě hodnocení určité skupiny, s níž se nakupující ztotožní. Je zde patrný trend zvýšeného propojování se, který vede také k větší míře vzájemného ovlivňování.

Stejně jako každá mince má rub i líc, i tento jev lze chápat jak z pozitivního (vyšší míra informovanosti), tak negativního (fake news, tedy desinformace) hlediska. Důležitým faktorem následujících let bude to, která strana mince bude převažovat. Zároveň je dnešní trh mnohem více inkluzivní, a to především díky sociálním médiím, které eliminují geografické a demografické bariéry.

3.1.3 Přínosy digitálního marketingu

Při srovnání tradičního a moderního, tedy digitálního marketingu, narazíme na velmi podstatné výhody, které z aplikace současného digitálního marketingu plynou, a umožňují zefektivnění komunikace napříč celým zákaznickým procesem. Těchto přínosů existuje velké množství, mezi hlavní z nich pak patří:

- **Globalizace trhu** (na rozdíl od tradičního lokálního cílení) – díky dnešním technologiím a globálně propojeným systémům je možné snadno a rychle komunikovat se zákazníky, dodavateli i partnery na globální úrovni, což velmi podporuje mezinárodní obchod, (Štědroň, 2018)

- **One-to-one**, respektive customizovaný marketing (oproti tradičně masově zacílenému marketingu) – Kotler (2017) tvrdí, že to, co lze digitalizovat, lze také customizovat, tedy přizpůsobit na míru. Dále uvádí, že za růstem one-to-one marketingu stojí rostoucí důraz na hodnotu a spokojenost zákazníka, datové sklady (data warehouses) umožňující ukládat velká množství dat o zákaznících, a to vše prostřednictvím internetu, který zjednodušuje interakci se zákazníky, zjišťuje jejich preference i reakce na podněty,
- Vyšší úroveň **integrace** marketingové komunikace (Pelsmacker, 2018), omnichannel marketing, tedy využívání více paralelních komunikačních kanálů při jejich vzájemné propojenosti ke zlepšení uživatelského zážitku – Vyšší integraci dnes napomáhají například sociální média, díky nimž je možné jednoduše a rychle sdílet daný obsah a také efektivně cílit na zákazníka pomocí různých médií současně (případně v určitém pořadí na základě individuální zákaznické cesty),
- **Anticipace**, zpětná vazba od zákazníků a měřitelnost výkonnosti (Chaffey, 2019) – Oproti tradičnímu marketingu, digitální marketing umožňuje aktivní reakci publika, oboustrannou komunikaci (na rozdíl od tradiční často jednostranné) a opět již zmíněnou práci s daty, která umožňuje rozsáhle analyzovat efektivitu marketingových kampaní. V případě tradičního marketingu, například prostřednictvím venkovní reklamy (billboard), je dopad marketingové kampaně zjiřitelný jen ve velmi omezeném rozsahu. Zapojení uživatele, stejně jako získání jeho zpětné vazby, je v takovém případě v praxi takřka nepojímatelné. Moderní digitální nástroje však tyto atributy dnes již běžně zahrnují. Velké množství nástrojů (například Facebook Ads)²¹ má již ve svém portfoliu dokonce zabudovány automatické analytické nástroje a reporting,
- Možnost zasáhnout publikum v jeho **přirozeném prostředí** – Tento přínos zůstává shodným také s tradičním marketingem, který v mnoha případech dokázal rovněž proniknout do lidských domovů, například prostřednictvím televizní reklamy. Dnešní mladou generaci však lze

²¹ <https://www.facebook.com/business/ads>

oslovit pomocí televizní reklamy jen ve velmi malém měřítku. V takovém případě se přínos digitálního marketingu (například pomocí reklamy na sociálních sítích, kde většina mladé populace tráví svůj volný čas) stává extrémně přínosným. (Taylor, 2018)

V dnešní době nedochází pouze k inovacím v oblasti používaných technologií. Mění se například také způsob životního stylu, nakupování, trávení volného času, vývoj světové ekonomiky a rovněž se rozvíjí způsob a úroveň lidského myšlení. Ačkoliv moderní pojetí marketingu vychází z tradičního, nelze tedy v tomto případě absolutně zobecnit, že se jedná pouze o tradiční marketing v digitálním světě. V následujících subkapitolách je na tradiční i moderní pojetí marketingové komunikace nahlíženo jak z pohledu společných vlastností, tak i koncepcí, které je odlišují.

3.1.4 Tradiční pojetí marketingové komunikace v moderní době

Mnoho autorů, jako jsou například Kotler (2017), Příkrylová (2019), Taylor (2018), Veber (2018), se ve svých novodobých marketingových publikacích shoduje na tom, že ačkoliv se nástroje v marketingové praxi v současné době užívají, v důsledku exponenciálního růstu digitalizace ekonomiky a společnosti, neustále proměňují, tradiční základní myšlenky teorie marketingové komunikace jsou nadále platné i v dnešní době. Následující definici marketingové komunikace, tedy jednoho z nástrojů marketingového mixu, lze považovat za aktuální v tradičním pojetí i moderním.

„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“
(Karlíček, 2016)

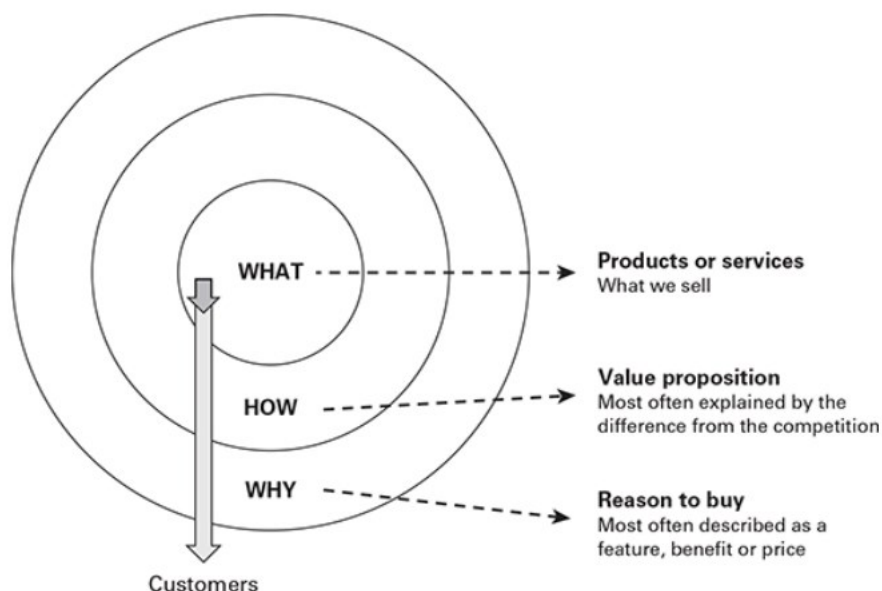
Pro lepší představu je potřeba uvést také další pojetí marketingové komunikace. Pelsmacker (2018) například tvrdí, že podstatou marketingové komunikace je především propojování organizace s jejími zákazníky, a slouží k diferenciaci nabídky produktů a služeb od konkurence a posílení vztahu se zákazníky. Ačkoliv bylo toto pojetí platné už minulosti, dnes nabývá jeho aplikace stále většího významu.

3.1.5 Tradiční pojetí „zevnitř – ven“ versus moderní „zvenku – dovnitř“

Ačkoliv je tradiční základní koncepce marketingu možné uplatňovat i dnes, mnohé koncepce marketingové komunikace je potřeba neustále podrobovat kritickému myšlení a ověřovat jejich efektivnost v aktuálně dynamicky měnícím se prostředí. Je totiž zcela přirozené, že pokud se významně mění společnost a ekonomika, je potřeba změnit rovněž některé přístupy a metody marketingové komunikace. Jeden z velmi zásadních rozdílů tradičního a moderního pojetí marketingové komunikace lze názorně prezentovat na základě koncepce „zevnitř – ven a zvenku – dovnitř“, kterou uvádí Taylor (2018).

Je zřejmé, že v minulém století existovalo mnoho zboží a služeb, u kterého nedocházelo k plnému uspokojení strany poptávky. Tento fenomén doby se týkal například běžného spotřebního zboží jako potravin, dále také například luxusního zboží jako automobilů. K dosažení prodeje a ziskovosti tedy byla v minulosti často uplatňována tradiční marketingová koncepce „zevnitř – ven“ (Obrázek 3.1), kdy postačilo soustředit se na vlastní produkt či službu a až následně na samotného zákazníka.

Pořadí otázek tedy bylo: „co, jak a proč“. Nejprve zaměření se na to, co společnost prodává, jak se daný výrobek či služba liší od konkurence, a nakonec komunikace, proč by si měl zákazník takový výrobek koupit.



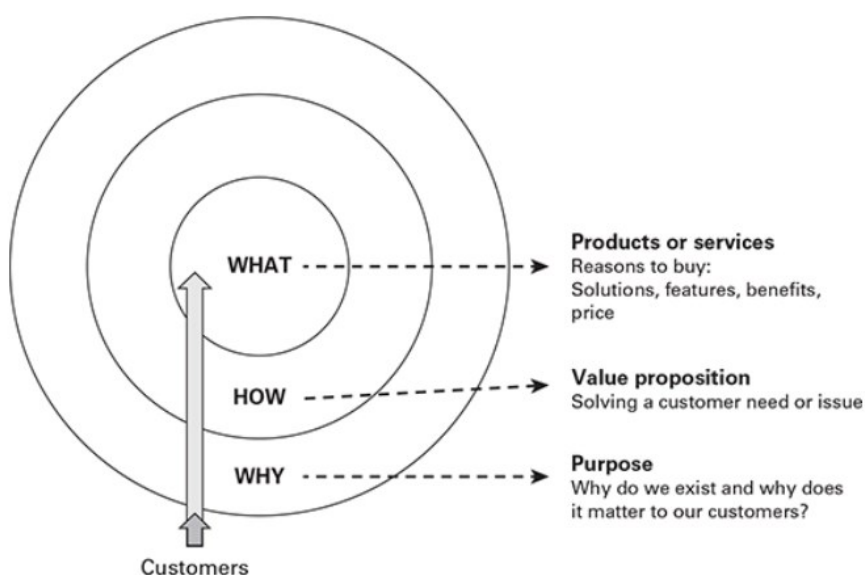
Obrázek 3.1 Marketingový přístup „zevnitř – ven“

Zdroj: Taylor (2018)

Při pohledu na dnešní situaci lze však s velkou četností pozorovat jev opačný. Po absolvování běžné návštěvy nákupního centra či vyhledávání produktů a služeb na internetových vyhledávačích je možné v této oblasti, až na určité výjimky, hovořit o zvyšující se konkurenci mezi společnostmi a časté nadprodukci. Je tedy patrné, že zachování původní koncepce „zevnitř – ven“ již není v době nárůstu komodizace, respektive snižování diference mezi konkurenty, efektivní a strategické. Při této změně ekonomického jevu je přirozeně potřeba změnit také marketingový přístup.

Dnes je tedy ve společnostech vysoce potřebné a žádoucí zavést marketingový přístup „zvenku – dovnitř“ (Obrázek 3.2). Hlavní myšlenkou této koncepce je prvotní orientace na potřeby, přání, benefity a obavy člověka, který může být potenciálním zákazníkem. Je potřeba ptát se nejprve otázkou „proč“, tedy jaké je poslání a důvod existence společnosti a proč by měla být významnou pro zákazníky.

Zaměření se na vlastní produkt či službu následuje až v další fázi a odvíjí se zcela od výstupů fáze předchozí. Klíčovými otázkami této navazující fáze jsou „jak a co“. Tudíž jak lze uspokojit zákaznickou potřebu, a konečně jaké atributy by měl splňovat samotný produkt či služba. Tento proces je potřeba neustále opakovat a udržovat dlouhodobě primární pozornost k lidem, pro které jsou produkty vytvářeny či služby nabízeny. Dnes již tedy neplatí „vyrob a lidé to koupí“, nýbrž „můžeš prodat jen to, co chce někdo speciálně koupit“.



Obrázek 3.2 Marketingový přístup „zvenku – dovnitř“

Zdroj: Taylor (2018)

3.2 Typy marketingové komunikace

Cílem této subkapitoly je představení základních typů marketingové komunikace odvozených od typů obchodních vztahů či možností transakcí mezi účastníky trhu. Následně je pozornost především zaměřena na vybrané nejčastěji používané typy marketingové komunikace a jejich vzájemné srovnání.

3.2.1 Základní typy marketingové komunikace

Chaffey (2019) rozlišuje **devět základních typů transakčních vztahů** a v nich probíhajících typů komunikace, dle subjektů, které do nich vstupují, tedy strany nabízejícího a poptávajícího. Pro následující dělení tedy nejsou důležité například vlastnosti výrobku, klíčové je, kdo výrobek prodává a nakupuje a pro jaké účely. V jiném případě se zase nemusí jednat o prodej výrobku, ale o výměnu informací mezi subjekty. Opět je však důležitý daný subjekt a účel jeho vstupu do transakce. Pro samotné dělení je tedy nejprve potřeba definovat jednotlivé subjekty, které se vztahu účastní:

- **Spotřebitel** (případně občan) – konečný uživatel, poptávající, který daný produkt či službu užívá a konzumuje k vlastnímu účelu, respektive svou spotřebou uspokojuje a naplňuje vlastní potřeby, může však na trhu vystupovat také jako nabízející,
- **Obchodník** (společnost) – může vystupovat jako nabízející anebo jako poptávající, v tomto případě ve třech základních typech:
 - Uživatel – nakupující byznysové výrobky a služby, aby vyráběl jiné výrobky nebo poskytoval služby určené jak pro byznysový trh, tak pro spotřební trh; samotný výrobek se tedy nestává součástí dále nabízeného výrobku, ale přispěje k činnosti uživatele,
 - Původní výrobce – nakupuje výrobky, aby je včlenil do svých výrobků prodávaných na byznysových nebo spotřebních trzích; výrobek se tak stává součástí dále nabízeného produktu,
 - Distributor – obchodní společnost, která nakupuje byznysové výrobky za účelem prodeje uživatelům a původním výrobcům;

tvoří prodejní sortiment, skladuje a prodává velký sortiment výrobků. (Přikrylová, 2019)

- **Vládní organizace** – státní sektor, v rámci něhož mohou být například služby, výroby či informace poskytovány, případně přijímány dalšími účastníky trhu.

Následně je možné přistoupit k samotnému dělení obchodních transakcí, tedy od tohoto odvozených typů marketingové komunikace, která mezi danými subjekty probíhá:

- C2C – spotřebitel vystupuje jako nabízející i poptávající,
- C2B – nabízejícím je spotřebitel, poptávajícím obchodník,
- C2G – nabízejícím je spotřebitel, poptávajícím vládní organizace,
- B2C – obchodník je nabízejícím, spotřebitel poptávajícím, používá se termín spotřebitelský marketing,
- B2B – obchodník figuruje jako nabízející i poptávající, jedná se o průmyslový marketing či marketing organizací,
- B2G – obchodník vystupuje na straně nabídky, vládní organizace na straně poptávky,
- G2C – nabízejícím je vládní organizace, spotřebitel kupujícím,
- G2B – vládní organizace vystupuje jako nabízející, obchodník jako poptávající,
- G2G – vládní organizace je nabízejícím i poptávajícím.

Pro účely tématu této diplomové práce a bližšího zkoumání konkrétní problematiky je nadále věnována detailní pozornost právě dvěma z výše zmíněných marketingových typů – B2B a B2C.

3.2.2 B2B versus B2C

Jak již samotné zkratky napovídají, strana nabídky je v obou případech stejného charakteru. Nabízejícím je obchodník, respektive obchodní společnost. Liší se však strana poptávky, z čehož pramení také odlišné charakteristiky daného vztahu. Ačkoliv jsou oba vztahy na základě hlavních atributů velmi dobře rozlišitelné, existují rovněž případy, kdy jedna společnost může vystupovat ve vztahu B2B i B2C. Může se jednat například o automobilovou společnost, která prodává automobily jak byznysovému sektoru (nákup vozu jinou společností pro firemní účely), tak spotřebitelskému sektoru (nákup vozu konečným spotřebitelem pro rodinné účely). Jak již bylo zmíněno dříve, podstatné je tedy to, kdo nakupuje a pro jaké účely.

Mezi stěžejní **rysy B2B trhu** v porovnání s B2C trhem patří dle autorů Brennan (2017), Kotler (2014) a Přikrylová (2019) následující:

- Byznysový trh je objemově mnohem větší než spotřební trh,
- Byznysový trh se vyznačuje menším počtem nákupních jednotek, avšak s větším počtem členů než u spotřebního trhu, hodnota a velikost objednávky je tedy vyšší, frekvence naopak nižší,
- Poptávka po byznysových výrobcích je vždy poptávkou odvozenou od poptávky po spotřebních výrobcích,
- Byznysový trh je významně strukturovaný a pojímá řadu navzájem odlišných odvětví, tudíž i aplikování marketingu vyžaduje individuální přístup ke každému odvětví,
- Segmentace na byznysových trzích je hierarchicky členěna a demografie je zde vnímána jinak než na spotřebních trzích,
- Na byznysových trzích se běžně užívají tři typy cen (katalogové, smluvní, konkursní),
- Čím je byznysový výrobek vyráběn v menších sériích nákladnější, tím více se používá přímé distribuce (distribuce bez prostředníka, který by výrobek neúnosně prodražoval),

- Komunikace na byznysovém trhu má obecně více individuální charakter a zdůrazňuje především osobní prodej a podporu prodeje (především výstavy a veletrhy),
- B2B zákazník se zpravidla vyznačuje vyšší znalostí dané problematiky výrobku či služby a rozhoduje se zpravidla více racionálně než B2C zákazník, navíc je rozhodovací proces charakterizován kolektivní povahou (důležitost rolí v nákupní rozhodovací jednotce), zároveň je hledání informací obvykle delší,
- Časová náročnost splnění zakázky bývá zpravidla vyšší na byznysovém trhu než na spotřebním trhu,
- Na byznysovém trhu je kladen mnohem větší důraz na relační marketing (na místo transakčního), neboť se při ztrátě zákazníka jedná o významnou finanční ztrátu,
- Marketingový výzkum na byznysovém trhu se vyznačuje vyššími finančními náklady na provedení vzhledem k požadovaným odbornějším znalostem tazatele a náročnější dosažitelností respondenta, zároveň velikost základního souboru je mnohem menší než na spotřebitelském trhu.

V následujících subkapitolách je věnována pozornost, vzhledem k tématu diplomové práce, především B2B marketingové komunikaci a jejím aktuálním trendům. Avšak ani od tématu B2C marketingové komunikace není zcela upuštěno, neboť v dnešní době platí, že mnoho B2B koncepcí vychází právě z B2C praxe. (Kotler, 2014)

3.3 Moderní pojetí B2B marketingové komunikace

Otázkou na úvod může být, proč je potřeba zabývat se moderním pojetím B2B marketingové komunikace a proč vlastně dělat marketing odlišně. Odpověď je ale jednoduchá – protože děláme byznys ve světě, který je dnes také odlišný. Tradice jsou jistě důležité, ale nechat si ujet vlak jen díky dodržování marketingových koncepcí, které již dnes nejsou natolik efektivní, by mohlo znamenat obrovskou ztrátu konkurenční výhody. Důležité je uvědomění, že změna nepředstavuje jen risk (mnohdy může naopak

absence změny znamenat risk), nýbrž také příležitost pro objevení nových způsobů a cest, a je potřeba být změnám otevřen. (Novák, 2017)

Mnohé z následujících koncepcí nejsou pouze zajímavými přístupy ke zvážení a případnému začlenění. Dnešní svět je plný inovací a kdo chce nejen obstát ale i uspět, potřebuje inovovat také způsoby, jakými na B2B trhu komunikuje. Následující B2B trendy jsou tedy velmi efektivními přístupy v rámci moderní marketingové komunikace na B2B trhu a mohou vytvořit a podpořit silný **branding**, respektive budování značky společnosti, které má pro společnost mnoho benefitů například v získání konkurenční výhody. (Pelsmacker, 2018)

Stejně jako Kotler (2014), také Taylor (2018) zmiňuje důležitost **inspirace marketingovou komunikací na B2C** trhu v případě aplikace B2B marketingové komunikace. Při popisu moderních trendů B2B marketingové komunikace používá především následující klíčová slova: moderní cíle, zákaznická zkušenost a prožitek, člověk, emoce, přidaná hodnota, storytelling, odlišnost, kreativita a společenská odpovědnost.

V minulosti (v některých případech také ještě i dnes) byl B2B marketing chápán především jako velmi uhlazený, příliš neexperimentující, velice formální a často paradoxně velmi odosobněný způsob komunikace. Na typického zákazníka bylo nahlíženo jako na organizaci, případně podnikovou roli. V posledních letech se však od tohoto neosobního přístupu stále více upouští. Dnes je důležité propojení se se zákazníky na osobní rovině, přitom ne jednorázově, ale dlouhodobě. Často se tedy hovoří o pojmech marketing vztahů a **relační marketing**, který je právě zaměřen na dlouhodobý kontakt se zákazníkem, vzájemnou zpětnou vazbu a ideálně dlouhotrvající společnou cestu plnou naslouchání a oboustranně plynoucích výhod. (Lošťáková, 2017)

„Základem skutečně účinného marketingu je velkorysost, empatie a emocionální práce.“ (Godin, 2020)

Jak již bylo zmíněno, osobní přístup je rovněž v B2B marketingu zcela zásadní. S tím souvisí také emoce, kterým v minulosti v B2B marketingových kampaních nepříslušela přílišná pozornost. Jistě, jedním z atributů byznysového zákazníka je větší míra racionality v případě rozhodování, kdy je potřeba vyšší úroveň argumentace na základě jasných faktů. Nicméně psychologie a **emoce v marketingu** hrají svou významnou roli nejen na spotřebním trhu, rovněž i na byznysovém. Za každou

podnikovou rolí stojí konkrétní člověk s celou škálou emocí. Člověk, který chce spolupracovat s lidmi, s nimiž jej pojí nejen obchod, nýbrž i osobní úroveň vztahu. (Vysekalová, 2014)

Také Taylor (2018) tvrdí, že: „*B2B zákazníci nekupují jen naše služby a výrobky, kupují nás a vše, co jim prezentujeme na úrovni emocí*“. Zákazníci nechtějí jen kupovat skvělé produkty a služby. Chtějí nakupovat od lidí, se kterými rádi dělají byznys, s nimiž sdílejí hodnoty, mohou tvořit dlouhodobé vztahy a se kterými se mohou cítit spojeni na emoční úrovni.

Rolí B2B marketérů je tedy vytvořit značku a lidi zapamatovatelné v srdci i mysli zákazníků ještě dlouho po skončení jakékoliv kampaně. Skutečným posláním je najít emoční propojení se zákazníky. I zde platí obecné pořekadlo, že lidé často zapomenou na to, co jste řekli a udělali, ale nikdy nezapomenou na to, jak se s vámi cítili.

Pro správnou práci s emocemi je nejprve podstatné znát hodnoty, přání, potřeby, touhy a obavy svých zákazníků. Je potřeba skutečně se zajímat o to, co je důležité pro zákazníky. Právě posun od dřívějšího zaměření se na to, co se prodává (produktová orientace), k nynější **trvalé orientaci na zákazníka** (zákazník se nachází v centru pozornosti), je vnímáno jako největší posun v přemýšlení o B2B marketingu. Je tudíž potřeba vytvářet marketingové kampaně, které přinášejí hodnotu pro zákazníky, ty s sebou následně přinesou také výsledky pro organizaci.

Cílem marketingu je pak oslovit zákazníky smysluplnými cestami, které odlišují organizaci, zaměstnance, produkty a služby od konkurentů, a vedou k dlouhodobému naplňování organizačních cílů. Pokud je řeč o odlišení se, přichází zde na řadu **kreativita**, která plní v B2B marketingu tři základní účely:

- Jedná se o konkurenční výhodu, která poskytuje odlišení a určuje byznysovou hodnotu,
- Autentické reálné příběhy od reálných lidí vytvářejí emoční vazbu,
- Umožňuje dlouhotrvající široký dosah, který zůstává v srdci a mysli zákazníků. (Taylor, 2018)

Jak již zmínil Maslow (1998), kreativita není jen předpokladem pro vysoce rozvinutou společnost, jedná se také o základní lidskou potřebu. Není tedy podle něj nutné ptát se, co rozvíjí lidskou kreativitu, nýbrž proč vlastně není každý kreativní. My lidé jsme rádi kreativní a také si ceníme kreativity u druhých.

S kreativitou souvisí rovněž dovednost poutavého vyprávění příběhů, respektive **storytelling**, který je velmi efektivním přístupem moderního B2B marketingu. Fakta si většina lidí nepříliš dlouho a přesně pamatuje. Pomocí příběhů však lze získat nejen pozornost, stejně tak je možné docílit i silné paměťové stopy a dlouhodobé zapamatovatelnosti. Dobré příběhy nás dovedou překvapit, zabavit, přimět k přemýšlení, a hlavně emocionálně procítit. Co procítíme, zůstává ještě dlouho zapamatovatelné. Příběhy zlidšťují a více propojují se zákazníky. Je však důležité nevyprávět jen příběhy o nás, ale ty, které mají význam pro zákazníky. (Godin, 2020)

Jak zmiňuje Taylor (2018), důležitým faktorem je také obsah příběhů, tedy **obsahový marketing**. Uvádí, že se podle výzkumu délka naší koncentrace na digitálních zařízeních snížila na 8.25 sekund. Dnešním trendem je tedy vytvářet krátké články na blog (do 500 slov) a videa s délkou maximálně do 3 minut.

Na druhou stranu si dnes lidé stále čtou dlouhé romány, u nichž hltají každé slovo, nebo sledují mnoha dílné seriály. Podstatou tedy není délka, ale schopnost zaujmout pozornost. V dnešní době se vytváří mnoho obsahu, které nedokáží upoutat pozornost. Ať už se jedná o psanou, mluvenou či vizuální formu, důležitá jsou slova, která dokáží vytvořit silnou emoční vazbu se zákazníky.

Dalším vysoce důležitým moderním trendem v oblasti B2B marketingové komunikace je interpretace **poslání společnosti**, která by měla vést k angažovanosti zákazníků. Trávíme mnoho času a energie hledáním poslání a významu v našich osobních životech, stejně tak chceme nalézat poslání v našich společnostech. Žijeme v době, kdy lze v mnoha odvětvích pozorovat stále větší nárůst konkurence, zároveň se často v zákaznickových očích snižují rozdíly mezi konkurenčními produkty.

Jednou z možností, jak se odlišit, je právě autenticky komunikovat poslání a hodnoty, které firma má. Jak uvádí Taylor (2018), každá společnost ví, co dělá, některá dokonce ví, jak to dělá, ale jen pár skutečně ví, proč to dělá. Tvrdí, že lidé nekupují to, co

firma vytváří, ale proč to vytváří. Komunikace posláním je také důležitá pro interní a externí HR marketing²². Silné „proč“ může být i silným motivačním faktorem pro zaměstnance.

Jednoduše řečeno je posláním ten nejdůležitější důvod, proč společnost existuje. Jedná se o nalézání opravdových hodnot, které jsou za tím, co firma prodává, a mohou ovlivnit jednotlivce i společnost. Posláním společnosti by nemělo být jen získání vlastního profitu, ale také zlepšování světa a kvality života. Autorka práce měla možnost účastnit se osobně jednání během finského předsednictví v Radě EU²³ v druhé polovině roku 2019, kde tento přístup pozorovala také na nadnárodní úrovni v rámci koncepce ekonomiky blahobytu, která byla jednou z priorit předsednictví.

Stejně tak je dnes velmi důležitá koncepce CSR, respektive **společenské odpovědnosti firem**, která vychází z holistického pohledu na svět se vzájemnou provázaností jednotlivých prvků. Každá firma by měla brát v potaz důležitost témat udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Jednou z koncepcí dle ISO 26000:2010²⁴ o společenské odpovědnosti je etické chování, které by mělo být implementováno také do oblasti marketingu v podobě spravedlivého marketingu, faktických a nestranných informací a spravedlivých smluvních praktik.

3.4 Moderní nástroje B2B marketingové komunikace

V oblasti moderního byznysového marketingu lze obecně použít mnoho marketingových nástrojů, které jsou efektivními také na B2C trhu. I zde je tedy možné inspirovat se B2C marketingovými kampaněmi. Mnohé nástroje jsou však, s ohledem na dříve zmíněná specifika B2B trhů, efektivnější než jiné. Vždy ale účinnost daného nástroje závisí na konkrétním produktu či službě a cílové skupině. V následujícím textu jsou prezentovány nástroje, které jsou v moderní literatuře nejčastěji pojímány jako efektivní nástroje B2B marketingové komunikace.

Online sociální média se stala natolik součástí našich životů, že jsme již skoro zapomněli, že tu nejsou tak dlouho. Dle Taylor (2018) se většina zdrojů shoduje na tom,

²² Marketingová komunikace s cílem získání či udržení zaměstnanců.

²³ Priority finského předsednictví v Radě EU v druhé polovině 2019.

Dostupné z:

<https://eu2019.fi/en/priorities/programme>

²⁴ ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility. 6.7.3 Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

že se sociální média začínala stávat fenoménem v roce 2010. K široké adopci došlo ještě později. Není však pochyb o tom, že jejich adopce od základu změnila způsob, jakým se lidé propojují, vzájemně spolu komunikují a sdílejí své příběhy, a to jak v osobním, tak i pracovním životě. Jelikož je podstatou marketingu oslovení zákazníků smysluplnými způsoby s využitím kanálů, které jsou hojně užívány, je jasné, jak velký potenciál využití sociálních médií v marketingu skýtá. Nicméně i zde platí, že nové vychází z tradičního, neboť například vytváření reklamních sdělení není v marketingu nic nového, jen jsou k tomu dnes ve velké míře využívány moderní kanály jako například **sociální sítě** Facebook, LinkedIn, Twitter či Instagram.

Sociální síť **LinkedIn** je světově největší profesní sítí s více než 660 miliony uživatelů²⁵, která v marketingové komunikaci na B2B trhu hraje velkou roli. Jedná se hlavně o vzdělané lidi na vyšších pracovních pozicích, podnikatele, specialisty a profesionály v různých oborech.

„Z LinkedIn se z čistě náborové platformy stala největší síť obchodních kontaktů na světě, kde se navazují nová obchodní spojení každou vteřinu. Jde vlastně o formu digitálního networkingu.“ Kyselý (2019)

Kyselý (2019) také hovoří o pojmu **Social Selling**, respektive využívání sociálních sítí za účelem navazování nových a prohlubování stávajících obchodních vztahů v B2B prostředí. Jedná se tedy vlastně o formu networkingu na sociálních sítích. Stále větší efektivitu, kromě firemní stránky na sociální síti LinkedIn, skýtají také profesní profily zaměstnanců a jejich aktivity. Tato forma komunikace zaměstnanců na sociálních sítích a sdílení firemních příběhů jejich vlastní perspektivou působí velmi autenticky a zároveň více osobně.

Pomocí sociálních sítí lze tedy velmi dobře podpořit trend osobního přístupu v marketingové komunikaci, který dnes, jak již bylo zmíněno dříve, nabývá na důležitosti. I lidé v B2B sektoru chtějí spolupracovat především s lidmi, nejen firmami. Osobní přístup, autenticita a kreativita příspěvků na sociálních sítích může tak firmě přinést velké výsledky.

Dodson (2016) uvádí, že jedním z nejpůvodnějších nástrojů moderního marketingu je **video marketing**. Šíření obsahu pomocí videa může být často přínosnější

²⁵ O společnosti LinkedIn [online]. 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://about.linkedin.com/>

než článek. Často užívaným a oblíbeným sociálním médiem s video obsahem je YouTube, pomocí něhož mohou firmy prezentovat svou činnost.

K účelu sebe prezentace firmy dále slouží také **webové stránky**, které mohou skýtat velký potenciál pro obsahový marketing. Karlíček (2016) uvádí: „*Webové stránky představují základní platformu, na kterou odkazují nejen veškeré komunikační nástroje v online prostředí, ale dnes zcela běžně i komunikační nástroje mimo internet.*“ Účelem webových stránek může být také získávání kontaktů na potenciální zákazníky, a to například prostřednictvím možnosti zadání e-mailu v případě získání daného obsahu. Takovým obsahem může být například infografika, e-book, newsletter či detailní případová studie, která je především na B2B trhu velmi žádaná.

Kromě základních informací o činnosti a nabízených produktech a službách, mohou firmy na svých webových stránkách publikovat také články formou blogu. Ty mohou mít v B2B marketingové komunikaci své opodstatnění především v případě méně známého tématu činnosti, o které je potřeba potenciální zákazníky pravidelně edukovat.

Dalším efektivním nástrojem na B2B trhu může být také **e-mail marketing** a zasílání pravidelných newsletterů, pomocí nichž lze dosáhnout opakovaného kontaktu se zákazníkem. Ačkoliv bývá obecně míra otevření e-mailu velmi nízká, stále se jedná o jeden z efektivních nástrojů B2B marketingové komunikace. Hlavní roli zde hraje především kvalita databáze kontaktů, která může být získána pomocí souhlasu se zpracováním osobních údajů získaných od zákazníka prostřednictvím online kanálů či osobního kontaktu v rámci osobního prodeje nebo účasti na eventu, výstavě nebo veletrhu. Osobní prodej je jedním z nejvlivnějších nástrojů v případě tvorby relačního marketingu. (Taylor, 2018)

„Osobní prodej je nejen nejdůležitějším, ale také nejdražším marketingovým nástrojem. Proto je nutné zvážit míru jeho využití. Osobní prodej může diferencovat, připomínat nebo přesvědčovat individuálního zákazníka, popř. skupinu zákazníků. Jde o komunikaci jeden na jednoho a tato forma obsahuje přirozenou zpětnou vazbu, charakteristickou pro dvoukanálovou komunikaci.“ (Přikrylová, 2019)

Mezi dalšími důležitými nástroji B2B marketingové komunikace uvádí Přikrylová (2019) také nástroj sloužící k prezentaci výrobků a služeb, avšak s participací více účastníků – **výstavy a veletrhy**. Cílem účasti je poskytnout potřebné informace o činnosti a vytvořit prostor pro nástup prodejní síly směřující k uzavření obchodu. V následné

komunikaci lze navázat například prostřednictvím **telemarketingu** (oslovení zákazníka pomocí telefonického hovoru) či **přímého e-mailu** (direct mail, osobně adresovaný materiál).

Dalšími možnostmi, jak o sobě firma může dát vědět, je uvedení v oborovém katalogu či publikování článku v odborném periodiku, které může být jedním z nástrojů **PR**, respektive vztahů s veřejností. Účelem PR je především navázání a udržování vztahů s různými stakeholdery, případně zlepšení reputace.

Dalšími typy PR v B2B oblasti může být například event marketing (slouží ke zlepšení renomé, prezentaci případové studie, nabídky produktu či služby), lobbying (ovlivňování legislativního rámce a regulačních opatření), sponzoring (tvorba asociací mezi akcí a sponzorem), tisková zpráva či konference (formáty užívané v případě zásadních změn ve firmě), krizová komunikace (nasazení komunikačních prostředků v případě problémů) nebo interview (s cílem sdělit novinky). (Přikrylová, 2019)

Karlíček (2016) uvádí: „***Podporu prodeje** je možné definovat jako soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Využívá krátkodobých, ale účinných podnětů zaměřených na stimulaci a urychlení prodeje a odbytu.*“ V B2B marketingové komunikaci mohou být příkladem přímé slevy, rabaty, výhodná balení nebo zkušební verze služby v omezeném čase.

V neposlední řadě je účinným nástrojem také **reklama**, která se prolíná s velkou částí již zmíněných nástrojů. Obecně se jedná se o placenou neosobní formu masové komunikace, jejíž dopady jsou v offline světě jen těžko měřitelné. Příkladem může být reklama v obchodním časopise, katalogu nebo brožůře. V případě online reklamy je již měřitelnost efektivity úspěšnější například v podobě prokliku přes online banner, mikrostránky či pop-up. Hojně užívaným prostředím pro reklamu jsou také sociální sítě, kde je možné reklamu dle určitých parametrů zacílit na uživatele. (Pelsmacker, 2018)

3.5 Startup a inovace

V této subkapitole je pozornost zaměřena na tematiku startupu jako principu podnikání a také procesu difúze inovace, včetně jednotlivých elementů.

3.5.1 Startup jako princip podnikání

Obecně je startup popisován jako nově založená, technologicky zaměřená firma s minimálním počátečním rozpočtem a potenciálem rychlého růstu, jenž přináší inovativní myšlenky. Rovněž je však možné moderně pojmut startup jako princip podnikání, jenž se dá zavést v libovolné organizaci, která usiluje o neustálé inovace. Jedná se tedy o jakýsi nový rámec či filozofii moderního manažerského přístupu.

Ries (2019) uvádí: „*Startup jako princip podnikání nabízí **nový model**, jak by měla moderní firma fungovat, aby pomocí neustálých inovací vytvářela trvalý růst. Na rozdíl od tradičního managementu, který je založen na plánování a předpovídání, představuje startup jako princip podnikání systém, jenž pracuje s rychlostí a nejistotou, dokonce s nimi přímo počítá.*“

Cílem takového přístupu pak je, aby každý zaměstnanec získával podmínky k tomu, aby mohl jednat jako podnikatel, což vede k velké míře kompetencí a zodpovědnosti za svou práci. Filozofie takového přístupu je založena na následujících principech:

- Neustálá komplexní inovace napříč všemi úrovněmi organizace,
- Startup na atomární úrovni, kde každý jednotlivý tým funguje jako interní startup,
- Hluboká a neustálá transformace organizace jako součást fungování.

3.5.2 Difúze inovací

Mnoho startupů dnešní doby je úzce spjato s tématem inovace, kterou do ekonomického prostředí a lidských životů mohou přinést. Nejznámějším autorem teorie šíření inovací (difúze) je Rogers (2003), který v souvislosti s problematikou inovací popisuje tzv. **invenčně-inovativně-difúzní proces** (IIDP) a uvádí, že inovace je myšlenka, postup nebo předmět, který je lidmi vnímán jako nový a užitečný pro přijetí. Jedná se tedy o užitečnou (z pohledu uživatelů) novinku.

Aby se však z idey stala inovace, je potřeba právě procesu difúze. Inovativní řízení tedy zahrnuje také fázi šíření myšlenky. Celý proces se pak podle něj skládá z následujících pěti fází: vznik myšlenek, z nichž některé se stanou invencí, část z nich

poté návrhy, pár z nich potenciálními inovacemi, a konečně některé z potenciálních inovací jsou šířeny mezi uživatele.

Difúze inovací je komunikační proces, kde na jedné straně stojí lidé, kteří inovace znají velmi dobře, na druhé straně ti, kteří mohou být potenciálními uživateli inovace. Jedná se tedy o výměnu informací mezi těmito skupinami, která zahrnuje také rozhodovací proces o přijetí inovace. Celý proces se vyznačuje nejistotou a rizikem, stejně tak potenciálem změnit společnost. Existuje také pět faktorů, které jsou rozhodujícími v případě míry jednoduchosti a rychlosti adopce inovace. **Faktory**, které **přijetí inovace** zjednodušují:

- Možná výhoda je velmi patrná,
- Existuje uživatelem vnímaná kompatibilita s předchozími zkušenostmi a existujícími hodnotami,
- Komplikovanost užití je nízká,
- Existuje možnost verifikace inovace například díky vzorkům, které mohou být vyzkoušeny,
- Výstupy inovace lze pozorovat v reálném prostředí a s reálnými výsledky (kupříkladu zkušební instalace inovace v omezeném prostředí). (Rogers, 2003)

Samotný proces difúze se pak skládá ze čtyř základních elementů a dvou subjektů, které jej ovlivňují. Základní **elementy**:

- Novinka, která (jak již bylo zmíněno) musí být uživatelem vnímaná jako přínosná,
- Komunikační kanály, kterými je inovace šířena a jejichž typy jsou užívány dle fáze, v níž se uživatel nachází – masové, mezilidské a specializované komunikační kanály,
- Čas – čas od první informace o inovaci k její adopci či odmítnutí a stádium adopce inovace z pohledu jednotlivce i společnosti (inovátoři, včasní osvojitelé, včasná většina, pozdní většina a opozdilci),

- Společenské systémy, které jsou definovány formálními či neformálními vztahy, bariérami a hierarchií či strukturou. Zahrnuje také způsob rozhodování – individuální, kolektivní nebo autoritativní (vláda).

Základní **subjekty**, které ovlivňují proces difúze inovace:

- Agenti změny, kteří mají velmi dobrou technickou znalost na pozadí inovace, často nejsou součástí daného společenského systému uživatelů, jsou úzce propojeni s názorovými vůdci a mají schopnost je ovlivnit,
- Názoroví vůdci, kteří jsou v rámci společenské skupiny respektováni a lidé si k nim chodí pro rady. Znají výhody inovace a mají možnost inspirovat a ovlivnit samotné uživatele. (Rogers, 2003)

4 Metodika práce

V této kapitole je popsán marketingový výzkum na B2B trhu a jeho průběh, který je v rámci holistického přístupu složen z několika vzájemně souvisejících a doplňujících se přístupů a metod. Ty jsou v následujícím textu postupně představovány.

4.1 Úvod do marketingového výzkumu

„Marketingový výzkum – jako třetí pilíř marketingových informačních systémů – je důležitým oborem, který pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům, inspiruje k tvorbě lepších a nových služeb a produktů na trhu a je skryt v každém manažerském rozhodování, které je podpořeno racionálními argumenty. Každá organizace, jež chce v proměnlivém prostředí uspět, musí umět svým zákazníkům naslouchat.“ (Tahal, 2017)

Marketingový výzkum na byznysových trzích je pak blíže definován jako systematické shromažďování, zaznamenávání a analyzování informací a příležitostí týkajících se marketingu byznysových výrobků a služeb.

Klíčovými prvky kvalitního marketingového výzkumu by měly být především **systematickost a objektivita**, která věrně odráží skutečnost. Zde byl systematický přístup zajištěn pomocí pečlivého plánování a organizování jednotlivých fází výzkumu. V rámci výzkumu bylo postupováno pomocí tradičních a logicky návazných kroků procesu marketingového výzkumu:

- **Přípravná fáze:** Na základě ujasnění konceptu výzkumu byl sestaven Design výzkumu sestávající z definice výzkumného problému s podpůrnou a doplňující rolí výzkumných otázek, dále cíle výzkumu, specifikace typu výzkumu, volby výzkumné metody, rozhodnutí o způsobu shromažďování dat, tvorby výběrového souboru, způsobu analýzy dat, zmapování časového harmonogramu včetně klíčových aktivit a zpracování rozpočtu výzkumu,
- **Realizační fáze:** Reflektování výstupů přípravné fáze s realitou v rámci skutečného průběhu shromáždění dat, dále příprava dat a analýza, příprava zprávy a prezentace (samotná analýza dat a prezentace výsledků je pak předmětem následující kapitoly). (Malhotra, 2017)

Samotné přípravné fázi výzkumu předcházelo také rozhodnutí o potřebě provedení marketingového výzkumu na základě důkladné orientace v oblasti průmyslu, digitalizace a cloudových služeb formou cíleného **vyhledávání informací a sebevzdělávání**, které zde, vzhledem k odbornosti tématu, bylo stěžejní.

4.2 Přípravná fáze

V rámci této podkapitoly je popsán výzkumný přístup, respektive Design výzkumu s ohledem na výzkumný problém, výzkumné otázky a cíl, rozhodnutí o typu a metodách výzkumu, určení vhodné techniky shromažďování dat, specifikace tvorby výběrového souboru a plánu kvalitativní analýzy dat.

4.2.1 Definice problému a cíle

Aktuálně se odborná veřejnost v České republice zabývá tématem **Společnosti 4.0**, z něhož pilíř Průmyslu 4.0 zastává výsostní postavení s ohledem na rozsáhlou průmyslovou tradici naší země, která svým způsobem pokračuje také do dnešní doby. Alespoň tedy z pohledu počtu a velikosti průmyslových podniků na území ČR.

Na následujícím obrázku (Obrázek 4.1) jsou znázorněny **Tržby z prodeje výrobků a služeb průmyslové povahy** v roce 2018 dle jednotlivých krajů. Nejsilnější zastoupení zastávají (v poměru na 1 zaměstnance) kraje Středočeský, Ústecký, Pardubický a Moravskoslezský.

Například v **Moravskoslezském kraji** bylo v roce 2018 dosaženo Tržeb z prodeje výrobků a služeb průmyslové povahy ve výši 557 169 mil. Kč (běžné ceny). Průměrný počet průmyslových podniků byl v témže roce 234. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v oblasti průmyslu (fyzické osoby) pak představoval číslo 108 018.²⁶

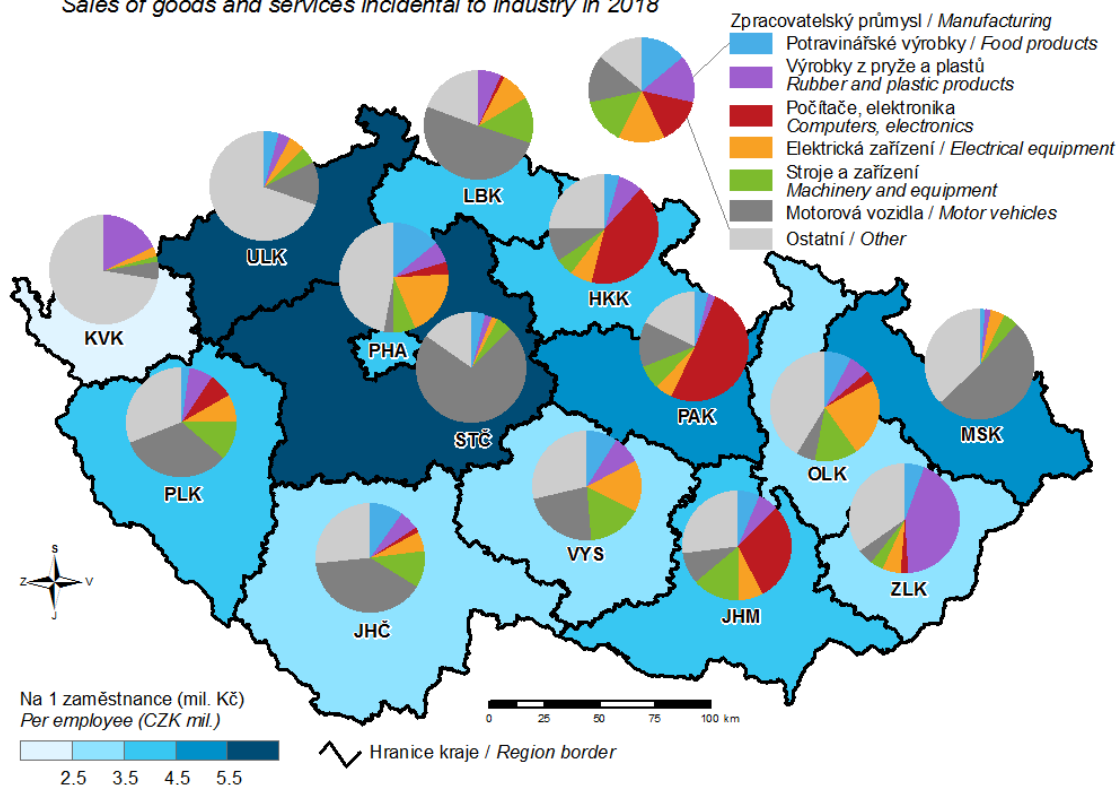
Tržní potenciál v oblasti průmyslu je tedy v České republice skutečně významný. Otázkou však zůstává, v jakém stavu digitalizace se nacházejí v tuto chvíli samotné průmyslové podniky. Česká republika je silně proexportním státem, je tedy potřeba, aby

²⁶ Statistická ročenka Moravskoslezského kraje – 2019. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/13-prumysl-x8ixh0mt67>

české společnosti soustavně pracovaly na svých konkurenčních výhodách vůči zahraničním podnikům.

15. Tržby z prodeje výrobků a služeb průmyslové povahy v roce 2018

Sales of goods and services incidental to industry in 2018



Obrázek 4.1 Tržby z prodeje výrobků a služeb průmyslové povahy v roce 2018

Zdroj: Český statistický úřad (2020)

„Ctím nerudovské: kdo chvíli stál, již stojí opodál... Dohánět ztrátu způsobenou netečností, neschopností či nevědomostí je vždy obtížné a leckdy i nemožné. Náš lidský i politický závazek vůči společnosti – udržet a rozvíjet konkurenceschopnost a vysokou míru podílu průmyslu na tvorbě HDP i na obchodní výměně – nás předurčuje k tomu, abychom i v procesech nastartovaných čtvrtou průmyslovou revolucí **stáli v první řadě**.“ (Mládek, 2016)

Problémem výzkumu je tedy zjistit současný stav digitalizace českých společností se zaměřením na oblast IT, definovat a pochopit postoje vedení společností k Průmyslu 4.0 se specifikací na cloudové služby a také zjistit jejich směřování a zamýšlené budoucí kroky v těchto souvislostech.

Účelem výzkumu je napomoci společnosti Hardys Digital k pochopení potřeb potenciálních zákazníků, určení poptávky po cloudových službách, konkrétnímu

definování své role jakožto cloudového partnera na trhu a nastavení efektivní marketingové komunikace vzhledem k současným a budoucím potřebám trhu.

Ze základních forem problému na B2B trhu je zde uplatňována forma orientace, tedy výzkumný problém tkví v poskytnutí informace pro uvažovaný nový vstup na trh.

Výzkumné otázky se týkají následujících základních oblastí (tradičních pro B2B výzkum):

- Aktuální stav – Jaký je současný stav IT českých společností s ohledem na výzvy a potřeby a do jaké míry jsou připraveny na další krok v oblasti digitalizace? Je téma Průmyslu 4.0 a cloudu v tuto chvíli aktuální a relevantní? Jaká je současná poptávka po cloudových službách a jaký bude její vývoj?
- Znalost a vědomí – Jaká je aktuální úroveň znalostí v oblasti digitalizace, Průmyslu 4.0 a cloudových služeb? Jak na cloud nahlíží? Je potřeba edukace v této oblasti?
- Postoje a názory – Do jaké míry jsou pro české společnosti výše zmíněné oblasti prioritou a jak se k nim staví?
- Záměry – Jak uvažují české společnosti o implementaci inovací v oblasti IT a výroby?
- Motivace – Co je rozhodujícím kritériem pro digitální transformaci do cloudu? Jaké atributy by měl splňovat cloudový partner?
- Chování zákazníka – Jakým způsobem je učiněno rozhodnutí o přechodu do cloudu? Jaký je proces a jaké jsou rozhodovací role?
- Segmentační proměnné – Jaký je marketingový profil cílové skupiny?

Cílem výzkumu je nalézt odpovědi na výzkumné otázky, identifikovat tedy povědomí, znalost a postoje cílové skupiny k digitalizaci a cloudovým službám a rovněž analyzovat aktuální situaci, vývoj a marketingové prostředí českých průmyslových společností, do něhož B2B IT startup v době čtvrté průmyslové revoluce vstupuje.

Cílem práce je, dle výsledků marketingového výzkumu, navrhnout, jakým způsobem a za použití kterých konkrétních nástrojů marketingové komunikace, bude dosaženo efektivní marketingové komunikace pro B2B IT startup s nabídkou cloudových služeb, a to s ohledem na situaci v prostředí, do něhož aktuálně společnost vstupuje. Jedná se tedy o konkrétní výstup, který společnosti Hardys Digital pomůže zjistit, jakým způsobem je potřeba podpořit komunikaci s potenciálními zákazníky cloudových služeb tak, aby byla v případě B2B IT startupu zajištěna schopnost přinášet zákazníkům dlouhodobě kvalitní komunikaci a skutečnou hodnotu a reagovat na jejich reálné potřeby.

4.2.2 Typ výzkumu a volba výzkumné metody

V rámci tohoto výzkumu bylo záměrem získat především **primární data**, díky nimž je možné zpracovat daný výzkum pro společnost Hardys Digital zcela na míru. Jelikož je však problematika diplomové práce natolik komplexním tématem, bylo pro získání uceleného pohledu potřeba pracovat také se **sekundárními daty**. Jejich analýza měla za cíl rozšířit aktuální pohled na danou problematiku a zároveň podpořit závěry a doporučení autorky práce.

„Sekundární data jsou taková, která existovala již před započítím našeho výzkumu, primární jsou ta, která v souvislosti s naším výzkumem sami pořídíme.“ (Tahal, 2017)

Následně jsou uvedeny další přednosti získávání jednotlivých typů dat. V případě získávání **primárních dat** se jednalo o tvorbu prvotního záznamu, respektive terénního šetření (Field research), při němž jsou data shromažďována na zakázku, zde k účelu zpracování marketingového výzkumu v rámci diplomové práce. Hlavní výhodou je získání původních, nezkreslených a komplexních informací, které je možné získat na míru danému výzkumu.

Nevýhodou jsou naopak vysoké náklady na shromáždění primárních dat z pohledu časové a finanční náročnosti. Terénní šetření zpravidla také vyžaduje dovednost orientace v komplexnosti tématu a následné zaměření na klíčové atributy, tedy schopnost poradit si s robustním charakterem dat. V rámci tohoto výzkumu byla primární data získávána pomocí kvalitativního výzkumu (důvody jsou uvedeny dále v textu).

Sekundární data se spolu s terciárními daty řadí tzv. do výzkumu od stolu (Desk research). Jedná se o zpracování a publikování již existujících dat. Mezi výhody se řadí vyšší rychlost sběru dat, nižší náklady a rovněž práce s již vybranými klíčovými atributy. Na druhou stranu je tím výzkumník odkázán na přístupy a prioritizaci předchozího výzkumníka, které mohou být zkreslené či sloužící jinému záměru. V této práci byla sekundární data získávána pomocí interních publikovaných záznamů a externích internetových zdrojů.

Následující informace jsou implementovány k postupu marketingového výzkumu s cílem získat primární data. Práci se sekundárními daty je dále věnována pozornost až v následující kapitole.

V tomto marketingovém výzkumu byl vybrán **výzkumný přístup exploratorní**, jenž je vhodně použitelný pro prvotní fáze rozhodování, což je ideální pro potřeby startupu. Dále pomáhá nahlédnout do myšlení a slouží k identifikaci názorů, postojů a chování účastníků, zde konkrétně v oblasti nahlížení na digitalizaci a cloudové služby. Na významu nabývá především v případech, kdy povaha tématu nemůže být měřena strukturovaným kvantifikovatelným způsobem. Tento výzkumný přístup je ve své podstatě flexibilní, nestrukturovaný až polostrukturovaný, vhodný pro aplikaci na malý výběrový soubor a uplatňuje se často pro expertní šetření v rámci kvalitativního interview.

K získání primárního typu dat byl použit **kvalitativní typ výzkumu**, který slouží primárně k průzkumnému účelu a využívá malé výběrové soubory. Cílem výzkumu je upřesnění problému do hloubky a detailní orientaci v daném tématu. V tomto případě se jedná o exploratorní typ výzkumu se záměrem identifikace postojů, názorů a chování účastníků výzkumu.

Hendl (2016) uvádí definici: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

„*Kvalitativní výzkum pomáhá marketérům porozumět plnosti, hloubce a komplexitě zákazníků.*“ (Malhotra, 2017)

4.2.3 Metoda a způsob shromažďování dat

První metodou shromažďování dat bylo zvoleno **hloubkové interview**. Jedná se o techniku přímou, respondentovi je rámcově znám pravý účel výzkumu. Hloubkový rozhovor je polostrukturovaný, přímý a personální rozhovor, ve kterém je dotazován pouze jeden respondent zkušeným tazatelem pro pochopení základních motivací, názorů a postojů ke zkoumanému tématu. Aplikuje se především v případě dotazování expertů, profesionálů či top manažerů. Dalšími užitími jsou výzkumy dětí, intimních témat a podobně. Hloubkové interview pomáhá překonat nedostatek času respondentů, heterogenitu, kontext v přirozeném prostředí či reflexi tazatele. Zde se hloubkový rozhovor řídil **předpřipraveným a polostrukturovaným scénářem** (Příloha 1).

Samotný scénář sestával ze čtyř hlavních oblastí a v nich rámcově vymezených návrhů otázek. Ty však nebyly brány v potaz dogmaticky, sloužily pouze jako vodítko pro základní orientaci ve struktuře tématu. Jednalo se tudíž o polostrukturovaný rozhovor. Jednotlivými základními oblastmi byly následující: Posouzení současného stavu IT, Digitální transformace, Cloud a Marketingový profil. Dále je věnován prostor detailnímu rozboru těchto oblastí v následující kapitole.

Stěžejní potřeby pro volbu techniky **individuálního rozhovoru oproti dotazníkovému šetření** (technika kvantitativního výzkumu) byly následující:

- Potřeba získat detailní informace o dané problematice do hloubky, nikoliv tedy pouze stručná fakta. Vzhledem k odbornosti tématu bylo potřeba zajistit pojetí tématu v celé jeho šířce, provázanosti a komplexnosti. Díky osobnímu setkání lze navodit atmosféru pro otevřené sdílení,
- Potřeba aktivně reagovat dle podstaty sdělení účastníků a klást doplňující otázky s ohledem na obsah předchozích odpovědí (situační otázky) s cílem pochopit skutečné motivy a příčiny, které na pozadí daných postojů, názorů a rozhodnutí stojí,
- Potřeba zajistit pravdivost výpovědí jednotlivých účastníků pomocí sledování neverbální komunikace, správně rozklíčovat a zachovat smysl sdělení a zamezit vyvozování nesprávných závěrů postavených na omezujícím formátu pro účastníky, zároveň číst mezi řádky a pochopit i vyloženě nevyřčené, avšak podstatné sdělení,

- Povaha individuálního rozhovoru navíc umožňuje narazit i na témata, která jsou pro výzkum stěžejní, ačkoliv původně neexistoval předpoklad k jejich významnosti. Správně veden individuální rozhovor tedy dokáže odkrýt skutečnou podstatu daného tématu a udělit prioritu jednotlivým atributům dle významnosti s ohledem na charakter sdílení účastníků.

Hlavní důvody pro volbu techniky **individuálního rozhovoru** oproti **focus group** (skupinovému interview) byly následující:

- Díky hloubkovému rozhovoru lze získat pravdivé vyjádření a otevřené sdílení participantů. Je možné se věnovat každému účastníkovi do hloubky a pochopit tak skutečné individuální motivy,
- Je zde větší předpoklad pro nezkreslené sdílení než v případě skupinového interview, kdy by mohlo dojít ke vzájemné konfrontaci a vzájemnému ovlivňování jednotlivých účastníků,
- Vzhledem k cílové skupině výzkumu, tedy časově velmi vytížených osob s častými zahraničními pracovními cestami, by bylo velmi obtížné najít společný termín pro skupinové interview.

Kvalitativní metody výzkumu jsou významně propojeny s obory **psychologie, sociologie a etnografie**. Vedení hloubkového rozhovoru s sebou zákonitě nese jistá specifika a interdisciplinární požadavky, které jsou kladeny na tazatele: empatie, zvědavost, respekt k projevu druhého člověka a důvěra, umění klást otázky, dovednost aktivního naslouchání, pozornost a schopnost reakce, příjemný projev, umění vytvořit bezpečnou a uvolněnou atmosféru k otevřenému sdílení a také schopnost organizace.

„Není nutné zdůrazňovat, že vedení kvalitativního rozhovoru je uměním i vědou zároveň. Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu.“ (Hendl, 2016)

Z důvodu zjištění marketingových preferencí pro tvorbu následných doporučení byla k výzkumu použita další, tedy druhá metoda pro získání primárních dat formou experimentu na internetu, a to **uživatelské testování webové stránky**. Jedná se o

kvalitativní metodu výzkumu UX (User Experience), kdy lze získat reálnou zpětnou vazbu účastníků při prvním prohlédnutí webu. Mimo jiné také pro tento účel byla autorkou práce vytvořena webová stránka společnosti Hardys Digital: www.hardysdigital.cz

I v tomto případě byl sestaven **scénář uživatelského testování**, který zahrnoval základní představení webové stránky a zároveň úkoly, které je potřeba na webu vykonat (Příloha 2). Následně bylo sledováno a vyhodnocováno, zda a za jak dlouho uživatel úkol splnil. Pokud měl určité problémy, bylo zaznamenáváno, o čem se jednalo. V průběhu bylo potřeba uživatelem komentovat nahlas jednotlivé kroky. Výsledkem bylo pospání zkušeností uživatelů a zjištění jejich názorů na webovou prezentaci, na základě toho pak bylo poskytnuto doporučení pro přizpůsobení či provedení potřebné změny na webové stránce.

Dále je prostor této technice věnován rovněž v následující kapitole.

4.2.4 Tvorba výběrového souboru

Tvorba výběrového souboru pro účely výzkumu standardně vychází z vymezení základního souboru. Ten je v tomto případě určen segmentem potenciálních cílových zákazníků společnosti Hardys Digital.

Pro účely charakteristiky potenciálního B2B zákazníka jsou použita primárně kritéria **makrosegmentace**. Kritéria mezosegmentace a mikrosegmentace mohou být v tomto případě zjištěna a blíže specifikována až na základě samotného výzkumu.

Potenciálním zákazníkem společnosti Hardys Digital jsou v tuto chvíli, z hlediska **segmentace dle profilu zákazníka**, především společnosti z odvětví výroby, s tržbami kolem 50 milionů Kč a více, s cca 50 až 700 zaměstnanci. S ohledem na **geografickou segmentaci** se jedná o společnosti s působností na českém, potažmo také slovenském trhu.

Z pohledu **segmentace dle provozních charakteristik**, respektive úrovně používaných technologií, jde o společnosti, které zatím nemají, ale také mohou mít implementovány cloudové služby. V případě, že nemají, mohou využít nabídky služeb společnosti Hardys Digital. Pokud již cloudové služby implementovány mají, otázkou je, v jakém rozsahu a zda správně. I tyto společnosti tedy představují potenciální zákazníky.

V rámci **segmentace dle potřeb** budou potenciální zákazníci pravděpodobně vykazovat společné také následující **charakteristiky IT potřeb** (nejedná se o absolutní výčet, nýbrž výběr předpokládaných klíčových potřeb):

- Redukce IT nákladů,
- Implementace inovací v rámci Průmyslu 4.0,
- Zvýšení automatizace,
- Zvýšení bezpečnosti dat,
- Implementace nových IT produktů.

V budoucnu je možné rozšířit cílení o segment obchodních společností a také společností z geografické oblasti EMEA²⁷.

Pro získání výběrového souboru byla zvolena výběrová **technika nepravděpodobnostní, a to vhodného úsudku výzkumníka** s ohledem na kritéria segmentace.

Kvalitativní výzkum se vyznačuje malou velikostí výběrového souboru. Zde bylo rozhodnuto o provedení **základního výzkumu** jak do šíře, tak, z důvodu skutečného pochopení tématu, byl výzkum zaměřen také do hloubky. Z hlediska šíře byl zvolen počet tří společností, v nichž by měl výzkum probíhat s účastí nejvyššího vedení těchto společností. Preference byla, z důvodu síly a zastoupení oboru v Moravskoslezském kraji, směřována na strojírenské společnosti.

Z pohledu hloubky měl v jedné z těchto tří společností probíhat výzkum také na úrovni širšího top managementu. Pro tyto účely bylo v plánu zvolit dalších pět účastníků výzkumu. Celkem tedy byl určen **počet osmi účastníků hloubkového rozhovoru a zároveň uživatelského testování webové stránky**. Tyto výzkumy měly být vedeny v přirozeném prostředí účastníků s časovým fontem cca 1 hodiny na každého účastníka.

Dále bylo rozhodnuto o provedení pěti podpůrných individuálních rozhovorů také v rámci účasti na odborné **konferenci Brno Industry 4.0 2020**²⁸ pořádané 21.1.2020.

²⁷ Europe, Middle East, Africa.

²⁸ 4. ročník odborné mezinárodní B2B konference o digitalizaci výroby a chytrých technologiích pro průmysl. Dostupné z: <https://brno-industry-40-2020.b2match.io/>

Zde bylo cílem, dle předem dohodnutých **B2B meetingů** se zástupci IT a průmyslových společností, zjistit povědomí o cloudových službách formou nestrukturovaného hloubkového rozhovoru v rozsahu 20 minut.

4.2.5 Způsob kvalitativní analýzy dat

Malhotra (2017) uvádí, že kvalitativní analýza spočívá v získání smyslu dat, která nejsou vyjádřena v podobě čísel. Kvalitativní analýza s sebou tak jistě nese mnoho specifik. Dříve v textu byly uvedeny především obrovské výhody kvalitativního charakteru výzkumu. Nicméně stejně jako má každá mince svůj rub i líc, i zde je potřeba zmínit výzvy, které jsou s tímto výzkumem, respektive především s analytickou částí, spojeny.

„Kvalitativní data se vyznačují svojí kontextuálností a vzpírají se provedení redukce. To se projevuje i ve zprávě o jejich analýze. Interpretace dat je doplňována plnými citacemi částí interview a výňatky z terénních zápisků. S organizováním dat a jejich analýzou se začíná většinou již ve fázi sběru dat. V tom se liší kvalitativní postup od běžné strategie kvantitativního výzkumu. V mnoha případech analýza směřuje výzkumníka k novým zdrojům dat. Proto je analýza částí sběru dat.“ (Hendl, 2016)

V případě kvalitativních analýz se zpravidla nepoužívají statistické metody, a tudíž výsledky nemohou být generalizovány. Zde byla proto použita **kvalitativní obsahová analýza**, v rámci níž byl zkoumán obsah záznamu komunikace s participanty. Podstatou této analýzy je pozorování a srovnávání určitého názoru či postoje v rámci celého výběrového souboru. Pozornost je tedy směřována na podobnosti a odlišnosti v kontextu vybraného celku.

Dalšími metodami byly zvoleny jedny z nejčastěji používaných v případě kvalitativního výzkumu, a to:

- Metoda vytváření trsů – Výroky se seskupují do trsů dle podobnosti,
- Metoda zachycení vzorců – Vybírají se podobné vzorce, témata a struktury, které se v záznamu vyskytují,
- Metoda kontrastů a srovnání – Pátrá se po rozdílech mezi jednotlivci nebo skupinami,

- Metoda faktorování – Text se analyzuje za účelem odhalení implicitních faktorů, které nejsou přímo vysloveny nebo pozorovány, nýbrž jsou výsledkem dedukce,
- Metoda zakotvené teorie – Používá se k účelu integrování kvalitativních dat získaných různými metodami, hledají se souvislosti, které vedou k vytvoření určité teorie. (Tahal, 2017)

Výstupem takovéto analýzy je odborná závěrečná **výzkumná zpráva** či report, který obsahuje závěry kvalitativního výzkumu. Zde byla zvolena forma shrnujícího protokolu se zaměřením na podstatné údaje pro tento výzkum.

Malhotra (2017) popisuje čtyři **stádia kvalitativní analýzy dat**:

- Shromáždění dat – Získání dat z variace různých zdrojů, tedy poznámky a úvahy tazatele během a po skončení rozhovorů a zároveň teoretická podpora sekundárními daty,
- Redukce dat – Organizování a strukturování dat, určení priority a relevance, sestavení klíčových slov, výběr zásadních postřehů a redukce okrajových, hledání souvislostí a provázaností,
- Zobrazení dat – Organizace informací do grafické či textové podoby,
- Verifikace dat – Kompletace získaných informací, jejich reflektování vůči podpůrným zdrojům, zajištění holistického pohledu a učinění závěru.

4.2.6 Harmonogram činností práce

V následující tabulce (Tabulka 4.1) je uveden kompletní časový plán zpracování jednotlivých fází a činností diplomové práce, sestávající ze tří hlavních fází: vzdělávací, přípravná a realizační.

Tabulka. 4.1 Harmonogram činností

Zdroj: Autorka (2020)

Činnost	Měsíc	2019							2020			
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Vzdělávací fáze												
	Akreditace											
	Certifikace											
Přípravná fáze												
	Definice zadání											
	Plán výzkumu											
	Tvorba scénáře											
	Pilotáž											
Realizační fáze												
	Sběr dat											
	Zpracování dat											
	Analýza dat											
	Návrhy a doporučení											

Z hlediska finanční náročnosti byl tento výzkum charakteristický především **časovou investicí** do jednotlivých rozhovorů a délkou dopravení se na určená místa. S tím je však logicky potřeba v případě volby tohoto typu a metody výzkumu počítat. Významným nákladem je zde také samotná **doprava**, která byla realizována osobním automobilem a vlakem.

4.2.7 Testování a vyhodnocení přípravné fáze

V rámci **testovací fáze** byl proveden pilotní výzkum hloubkového rozhovoru i uživatelského testování webu. Tento předvýzkum napomohl k potvrzení vhodnosti

rámcové struktury hloubkového rozhovoru a sestaveného okruhu otázek. Struktura rozhovoru vhodně gradovala, otázkám bylo porozuměno a zároveň pomocí nich bylo dosaženo hlubšího sdílení a komplexního pohledu. Volba výzkumné metody se tedy osvědčila.

Zároveň se potvrdilo také to, že zde není vhodné přistupovat k jednotlivým otázkám zcela dogmaticky a další rozhovory je s vysokou pravděpodobností potřeba vyvíjet velmi **individuálně**, a to dle osobnostních charakteristik. Ačkoliv by pro zjednodušení analýzy a vyhodnocení dat vyhovovalo dodržet danou strukturu, vždy by mělo v první řadě platit, že výzkum slouží účelu, nikoliv naopak účel výzkumu. S touto myšlenkou je tedy k výzkumu přistupováno a neustále je tudíž kladen důraz na potřebu získání reálných dat, která poslouží ke směřovatým doporučením. V rámci **pilotního rozhovoru** bylo použito také několik doplňujících otázek sestavených agilně a na míru danému rozhovoru.

To však právě může pomoci k pochopení tématu v jeho komplexnosti a zachování zaměření se na to podstatné, co každý individuální účastník sděluje. Nebude tedy vhodné lpět na zodpovězení všech navržených otázek všemi účastníky, nýbrž pochopit roli každého participanta a dát mu prostor dle aktuální situace. Byla tedy potvrzena potřeba zdatnosti tazatele ve výše zmíněných psychologických oblastech.

Ze stejného důvodu osobnostních charakteristik vznikl také předpoklad pro možnou potřebu vyhrazení většího **časového fondu** pro některé z rozhovorů. Nový odhad pro délku rozhovoru byl stanoven na 1-1,5 h.

V rámci uživatelského testování byla rovněž ověřena struktura a srozumitelnost jednotlivých úkolů na webové stránce. Tímto byla úspěšně ukončena etapa přípravné fáze a bylo rozhodnuto o vstupu výzkumu do fáze realizační.

4.3 Úvod do realizační fáze

Ke **shromáždění dat prostřednictvím hloubkových rozhovorů** byli vybráni ředitelé tří strojírenských společností se sídlem na území České republiky a vyhovující segmentačním kritériím. Jednalo se o kategorii MSP, tedy malé a střední podniky. Zároveň byly hloubkové rozhovory vedeny napříč jednou z těchto společností, a to prostřednictvím individuálních rozhovorů s finančním ředitelem, personálním ředitelem, vedoucím IT oddělení a dvěma vedoucími výrobních divizí.

První rozhovor byl veden s generálním ředitelem této společnosti, následně pokračovaly rozhovory s vedoucími výrobních divizí a personálním ředitelem. Nakonec byla interview uskutečněna s vedoucím IT oddělení a finančním ředitelem, do jehož kompetencí IT oddělení v této společnosti spadá.

Délka jednotlivých rozhovorů, včetně uživatelského testování webové stránky, se pohybovala v rozmezí 1-2 h, kdy nejdelší rozhovor byl logicky veden s vedoucím IT oddělení, který má ke cloudovým službám z povahy své práce nejbližší.

Celý **průběh fáze shromažďování dat** byl hodnocen jako velmi kladný a vysoce přínosný. Především velká míra otevřenosti a ochoty sdílet byla pro výzkum velice nápomocná. K obecnému tématu digitalizace byli všichni schopni a ochotni se vyjádřit. Často bylo uváděno mnoho příkladů z praxe a zodpovězeno velké množství doplňujících otázek, což opět potvrdilo vhodnost volby typu a metody výzkumu.

Stejně se vyvíjely individuální rozhovory na odborné konferenci v rámci B2B meetingů dle předpokládaného rozsahu i průběhu. Účastníky byli zástupci dvou společností, které nabízejí služby v oblasti digitalizace, představitelé dvou průmyslových společností, dále zástupce finanční společnosti. Jednalo se zde také o **mezinárodní přesah**, jelikož dvě ze zmíněných společností sídlí na území Rakouské a Slovenské republiky.

Dále bylo se získanými daty pracováno přesně podle plánu, tedy již zmíněných stádií kvalitativní analýzy dat (shromáždění, redukce, zobrazení a verifikace dat). Jedinou výjimkou byla data získaná uživatelským testováním webu. Zde byly zjištěné návrhy změn důkladně zváženy, a v případě potvrzení jejich prospěšnosti **aktuálně zapracovány** již v průběhu výzkumu. Tyto úpravy však neprobíhaly konstantně, nýbrž v určitých fázích. Zároveň se nejednalo o změny faktického charakteru, které by podstatně změnily

obsah webové stránky. Dále je však tomuto tématu věnována pozornost v následující kapitole.

Použitým úložištěm v rámci kvalitativní analýzy dat bylo osobní cloudové úložiště Google Drive²⁹ pro zapisování poznámek během a po skončení rozhovorů a uživatelských testování a zároveň pro zpracovávání sekundárních dat.

Pro **kvalitativní obsahovou analýzu** dat byl použit **software** MACQDA 2020³⁰, který doporučuje Malhotra (2017) k analýze kvalitativního výzkumu. Pomocí tohoto programu byla získaná data kvalitativního výzkumu organizována, kódována, analyzována a vizualizována. Díky tomu byla umožněna vysoce variabilní práce s kompletním i dílčím textem v podobě jednotlivých pasáží či konkrétních vět nebo slov, s možností zapsat memorandum, parafrázovat, komentovat, organizovat klíčová slova, kódovat, sub kódovat, organizovat jednotlivé sekce (označovat, slučovat a rozdělovat), vizualizovat data pomocí grafického rozlišení (barvy a ikony), zobrazovat konkrétní sekce, které byly zakódovány u jednotlivých respondentů a podobně.

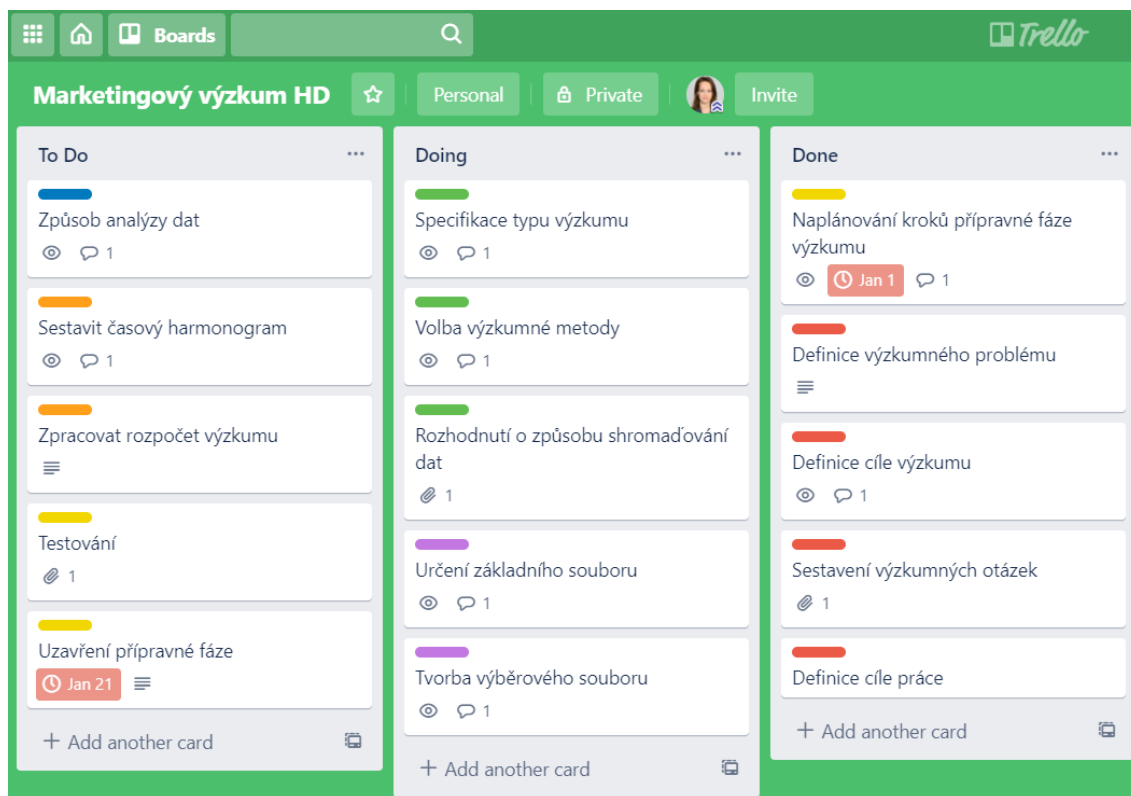
V rámci analýzy byl vytvořen **kódovací systém** pro jednotlivé sekce, například tedy v rámci záznamu hloubkového interview se jednalo o kódování záznamu sekce Cloud – znalost cloudových služeb. Takové kódování umožňuje zobrazit frekvenci dat či informací, interakci, třídít a řadit informace dle dokumentu, pracovat s kódovanými segmenty, zároveň umožňuje slučovat dokumenty, proklikávat se z určité sekce v rámci dokumentu do plného znění a kontextu a podobně. Jednotlivá data v různých formátech lze do softwaru jak importovat, tak i exportovat. Za účelem **vizualizace** klíčových slov záznamu jednotlivých sekcí kvalitativního výzkumu byl vytvořen Word Cloud.

Pro samotné plánování, **organizování** a návaznost jednotlivých kroků přípravné i realizační fáze výzkumu byl použit nástroj Kanban board Trello³¹ společnosti Atlassian. Pomocí něj byly sestaveny úkoly výzkumu a veden stav jejich plnění. Příklad zaznamenávání stěžejních kroků přípravné fáze je možné vidět na následujícím obrázku (Obrázek 4.2).

²⁹ Cloudové úložiště Google Drive. Dostupné z: <https://www.google.com/drive/>

³⁰ Software pro kvalitativní a smíšený výzkum. Dostupné z: <https://www.maxqda.com/>

³¹ Nástroj Kanban board Trello. Dostupné z: <https://trello.com/>



Obrázek 4.2 Plán marketingového výzkumu – ukázka organizování jednotlivých kroků

Zdroj: Autorka za použití nástroje Kanban board Trello (2020)

5 Analýza a vyhodnocení dat

Cílem této kapitoly je analyzovat a vyhodnotit sekundární a primární data a informace za účelem získání kvalitní báze pro návrhy a doporučení v rámci kapitoly následující. Konkrétně je zde pracováno se sekundárními daty zahraničního kvantitativního výzkumu, a primárními daty, získanými pomocí hloubkových rozhovorů v terénu a na odborné konferenci. Součástí této kapitoly je také uživatelské testování webových stránek a závěrečná výzkumná zpráva.

5.1 Analýza sekundárních dat a informací

Pro tvorbu následných doporučení je potřeba pracovat také se sekundárními daty a informacemi, a získat tím **širší a ucelenější pohled** na danou problematiku. Za tímto účelem autorka práce vyhledala několik zahraničních studií se zaměřením na téma cloudu, z nichž nakonec pro účely diplomové práce zvolila studii, která nejvíce vyhovovala povaze samotné práce. V rámci České republiky bohužel zatím neexistují dostatečně kvalitně zpracované studie vhodné pro doplnění této práce.

Pro účel této diplomové práce byla tedy po zralé úvaze autorky vybrána studie **State of cloud in the Nordics – Cloud Maturity Index (CMI) 2019**³². Mezi konkrétní přínosy reportu patří zaměření na určité sektory ekonomiky, včetně výrobního, který je stěžejním pro diplomovou práci.

Zmíněný kvantitativní výzkum byl proveden na **výběrové souboru** sčítajícím 283 severských společností (38 % Norsko, 38 % Finsko, 24 % Švédsko) v září a říjnu 2019 výzkumnou společností Radar³³ jménem společnosti Tieto³⁴. Z privátního sektoru bylo zastoupení společností následující: 15 % informační technologie, 13 % výroba, 9 % maloobchod, 8 % služby, 4 % finanční služby a pojištění, 51 % další (Příloha 3, Obrázek 1; Příloha 3, Obrázek 2).

Společnosti jsou posuzovány z hlediska provozní (provozní schopnosti, oblasti užití a zdroje a zakázky) a strategické (platná strategie, kompetence, hnací síly a bariéry)

³² State of cloud in the Nordics – Cloud Maturity Index 2019. Dostupné ke stažení z: <https://www.tieto.com/en/newsroom/all-news-and-releases/corporate-news/2019/11/new-cloud-maturity-index-shows-the-finance-sector-in-the-lead--public-sector-still-lagging-behind/>

³³ Více informací o společnosti Radar. Dostupné z: <https://radareco.se/>

³⁴ Více informací o problematice cloudu společnosti Tieto. Dostupné z: <https://www.tieto.com/cloud>

cloudové zralosti. Pro účely této práce je pracováno pouze s konkrétně vybranými daty studie.

Důležitým faktem je nicméně také to, že se výzkum zaměřuje pouze na **severské země**. Jeho výstupy tedy není možné plně ztotožnit se situací v České republice. Jak již však bylo uvedeno v dřívější kapitole v sekci inovativních zemí EU, severské státy se řadí k inovativní špičce. Lze tedy v praxi v této oblasti předpokládat o pár let zpožděný vývoj v České republice (což je demonstrováno také na příkladech českých výrobních společností v následující podkapitole) a aktuálně o něco méně pozitivní výsledky.

Na druhou stranu se dá rovněž předpokládat, že bude Česká republika v následujících letech postupovat z hlediska cloudové adopce do určité míry obdobně. Zároveň však do určité míry odlišně, a to s ohledem na **průmyslová specifika naší země** (na rozdíl například od většího zastoupení sektoru služeb v severských zemích), která byla rovněž zmíněna již dříve. To, kdy a do jaké míry dojde k rozšíření plného potenciálu cloudových služeb v České republice, dokáže z části ovlivnit mimo jiné strana nabídky cloudových řešení, kam se řadí také společnost Hardys Digital.

Čtyři úrovně zralostí organizací a jejich zastoupení v roce 2019 na severském trhu (Příloha 3, Obrázek 8):

- Nezralá – Žádná cloudová strategie a často nepochopení podstaty a výhod cloudu – 13 %,
- Základní – Impulem pro cloudové investice je obvykle redukce nákladů, což znamená velmi základní pochopení nabídky cloudu – 42 %,
- Zběhlá – Existuje cloudová strategie a většinou jsou zvažovány výhody a nevýhody cloudu – 27 %,
- Zralá – Komplexní porozumění tomu, co jsou cloudové služby a kde by měly být užívány – 18 %.

Na severském trhu je tedy dle odborné studie pouze 18 % organizací na úrovni cloudové zralosti, což je stále poměrně nízké číslo. Ačkoliv se autoři mnoha tuzemských článků a „mikro studií“ (v rámci diplomové práce nejsou uvedeny, jelikož jsou často

nedostatečně výzkumně podloženy) snaží současný stav cloudové adopce popisovat jako velmi pozitivní, pravděpodobně bude **v České republice procento cloudové zralosti ještě nižší**. Tomu odpovídají také výstupy kvalitativní analýzy v následující podkapitole. Existence cloudové edukace je tudíž patrná.

Ze studie vyplývá několik **stěžejních závěrů**, použitelných pro účely diplomové práce:

- Cloudová transformace je klíčovým aktivátorem digitalizace a realizace příležitostí pro společnosti,
- Ačkoliv se užívání cloudových služeb signifikantně zvýšilo, výše nákladů na cloudové služby tvoří stále jen lehce nad jednu pětinu celkových IT nákladů. Nicméně se očekává významný růst se zvýšením o více než 15 % ročně. Do roku 2022 se předpokládá dosažení nákladů na cloudové služby ve výši jedné třetiny z celkových nákladů na IT,
- Zralých společností bylo v roce 2017 14 %, v roce 2019 18 %, nezralých pak v roce 2017 11 %, v roce 2019 13 %. Ačkoliv se zvyšují rozdíly mezi cloudově nejvíce a nejméně zralými společnostmi, pozitivním aspektem je zvyšování cloudové zralosti ve všech sektorech ekonomiky (Příloha 3, Obrázek 3; Příloha 3, Obrázek 4),
- Zralé organizace mají o 29 % vyšší IT výdaje dostupné pro inovace a zároveň v průměru o 20 % nižší náklady na IT operace (Příloha 3, Obrázek 6),
- Zralé organizace mohou snadněji reagovat na nové a měnící se požadavky, snížit obchodní riziko a být lépe připraveny na budoucí změny,
- Vyplatí se aplikovat cloudovou strategii. Cloudová zralost organizace je spojována také s lepším ROI³⁵,
- Otázka bezpečnosti je v organizacích často buď bagatelizována, nebo naopak přehnaná,

³⁵ ROI – Return of Investment (rentabilita investic).

- Nejvýznamnější vnímanou překážkou pro přijetí cloudu je pro zralé společnosti IT bezpečnost a pro ostatní společnosti integrační složitost se stávajícím IT prostředím (Příloha 3, Obrázek 7),
- Zralé organizace definují cloudové služby přesněji a ukazují lepší pochopení toho, co mají v oblasti cloudu očekávat, naproti tomu méně zralé organizace používají nejasné definice, případně nemají definice žádné,
- Výrobní sektor zaznamenal největší míru ročního růstu zralosti od roku 2015, z hlediska strategické zralosti 13 %, provozní zralosti 8 % (Příloha 3, Obrázek 5). Výrobní procesy se tedy stále více digitalizují a IT se stává strategickou nutností pro růst jejich podnikání. Cloudové služby jsou považovány za hlavní aktivátory těchto změn.

Veškeré výše zmíněné závěry mohou být vnímány jako velmi pozitivní aspekty z pohledu společnosti Hardys Digital.

5.2 Kvalitativní obsahová analýza hloubkových rozhovorů

Součástí této subkapitoly je představení dílčích výzkumných cílů, které byly určeny k naplnění pomocí jednotlivých otázek připraveného scénáře. Následně je věnována pozornost samotné kvalitativní analýze hloubkových interview.

5.2.1 Kvalitativní obsahová analýza hloubkových rozhovorů ve společnostech

Pro první část hloubkových rozhovorů v terénu, tedy **osm individuálních interview**, byl sestaven polostrukturovaný scénář s připravenými otevřenými otázkami zařazenými do **čtyř sekcí**. Jednotlivé sekce i otázky byly zpracovány na základě důkladné analýzy a orientace v sekundárních datech z oblastí digitalizace, Průmyslu 4.0 a cloudových služeb. Účel jednotlivých sekcí byl následující:

- **Posouzení současného stavu IT** – Cílem bylo zjistit subjektivní i objektivní hodnocení a postoje k dosavadnímu fungování IT z pohledu

potřeb a výzev, které skýtá. Jednotlivé atributy měly být co nejpřesněji pojmenovány a zároveň byla také formou naslouchání verbální komunikaci a pozorování nonverbální komunikace zkoumána celková spokojenost se stávajícím stavem. Klíčovými atributy pro hodnocení IT byly zvoleny (na základě práce výzkumníka se sekundárními daty) rychlost, výše nákladů a flexibilita. Doplnujícími otázkami pak byli respondenti vedeni k doplnění dalších atributů, které vnímají jako podstatné. Posouzení současného stavu IT mělo také sloužit jako výchozí bod pro pochopení plánů v oblasti IT do budoucna. Dalšími otázkami byly tedy rozhovory vedeny ke zjištění případných informačně technologických záměrů v následujících obdobích. S tím pochopitelně souvisí také ekonomický pohled na dané téma, respektive míra současných a plánovaných budoucích investic do IT vzhledem k obratu společností,

- **Digitální transformace** – Záměrem sestavení otázek v rámci druhé sekce bylo zjistit, co si participanti asociují s pojmy digitální transformace a Průmysl 4.0, a to jak obecně, tak v souvislosti se strojírenským průmyslem a svou konkrétní společností. Z jednotlivých výpovědí byla posuzována úroveň znalostí a orientace v těchto tématech, a to nejen v rovině teoretické, ale především praktické. Bylo také potřeba nastínit, jaký směr dalšího vývoje v oblasti digitalizace odhadují a jak vysokou relevanci pro ně případné inovace představují. Dále bylo cílem zaznamenat, jaké výhody pro svou společnost v rámci digitalizace spatřují a kde se v této souvislosti aktuálně ve srovnání s dalšími podniky v České republice nacházejí (dle svého vnímání). Důraz byl kladen také na vysvětlení překážek digitalizace, které respondenti vnímají jako stěžejní. Také bylo otevřeno téma přípravy strategického plánu digitální transformace. Rovněž byl kladen důraz na posouzení připravenosti společnosti na další kroky digitální transformace a Průmyslu 4.0. Posouzení připravenosti bylo nejprve slovně popsáno participanty, následně byl stav společnosti dle získaných dat zařazen výzkumníkem do modelu pěti úrovní posuzování podniků vzhledem k Průmyslu 4.0, respektive **pěti úrovní digitální zralosti firmy**:

1. Firma má implementován informační systém pro řízení výroby, její internetová přítomnost je pasivní. Společnost počíná uvažovat o

digitalizaci procesů, výroby, údržby, návrhu produktů a podobně. Digitální strategie není definována,

2. Interaktivní webová přítomnost, společnost je řízena softwarově a začíná vnímat důležitost práce s daty. Začínají se realizovat integrační projekty a dílčí automatizace. Uvažuje se o určení digitální strategie a zapojení do informačních kroků dodavatelsko-odběratelských řetězců,
 3. Vícekanálová přítomnost, existuje digitální strategie a základy datové kultury – projekty integrace datové architektury, integrovaná automatizace řízená v reálném čase, personalizované produkty s virtuální komponentou,
 4. Integrovaná multikanálová přítomnost ve světě digitalizace. Společnost aplikuje distribuovanou a personalizovanou digitální strategii. Architektura dat je integrovaná v kompletním produkčním řetězci od komunikace a sdílení dat se zákazníkem až po subdodavatele,
 5. Společnost funguje jako digitalizační platforma propojující online a offline svět v jeden zcela integrovaný a ekonomicky výkonný celek. Poskytuje jedinečnou personalizovanou zkušenost svým zákazníkům prostřednictvím virtuálních asistentů, kteří během celého životního cyklu partnerského vztahu se zákazníky komunikují. Nabízí digitalizační služby svým partnerům a subdodavatelům, tím globálně řídí produkční doménový prostor. (Mařík, 2016)
- **Cloud** – Cílem třetího oddílu scénáře rozhovoru bylo zaměřit se konkrétně na cloudové služby a jejich teoretickou i praktickou znalost, vnímaný přínos v rovině obecné i konkrétní pro danou firmu, případně překážky, které se s nimi v mysli respondentů pojí. Byly zaznamenávány postoje a názory na cloudové služby. V případě pozitivního postoje byl kladen dotaz na reálné zvážení přechodu do cloudu a jeho klíčový důvod. V případě vnímaného nedostatku či nepřesnosti informací o tématu cloudu bylo cílem respondentům položit otázku ohledně doplnění informací, které by konkrétně pro své rozhodnutí přejít do cloudu potřebovali. Následně bylo záměrem zjistit nejdůležitější atributy pro volbu cloudového partnera, tedy

kteře atributy jsou pro výběr partnera nejvíce oceňovány a je tudíž vhodné se na ně ze strany společnosti Hardys Digital zaměřit. Rozsah otázek v rámci této sekce se, s ohledem na svou poměrně specializovanou podobu, odvíjel do velké míry od znalostí cloudové problematiky jednotlivých participantů,

- **Marketingový profil** – Závěrečná sekce sloužila k účelu získání podkladů pro návrhy a doporučení způsobu, obsahu a nástrojů marketingové komunikace, což je předmětem následující kapitoly. Byl zjišťován postoj a preference respondentů k jednotlivým formám marketingové komunikace jako například: sociální média, venkovní reklama, webová prezentace, osobní prezentace, telefonický kontakt, článek v odborném periodiku, případová studie, online program, konference a eventy, webinář, infografika, video marketing, e-mail marketing a podobně. Následně byla znovu kladena otázka na úroveň znalostí cloudových služeb daným participantem pro zjištění stálosti názoru a také zjištění sebeposouzení samotným účastníkem. Toto sebeposouzení bylo rovněž posouzeno výzkumníkem dle úrovně a rozsahu odpovědí v předchozí sekci.

V rámci **realizace kvalitativní analýzy hloubkových interview ve vybraných společnostech** je nejprve pozornost věnována kvalitativní analýze první části rozhovorů, a to jak pohledu **do šířky**, respektive kvalitativní obsahové analýze záznamu komunikace generálních ředitelů společností, tak **do hloubky**, tedy kvalitativní obsahové analýze záznamu komunikace v rámci vybrané společnosti napříč top managementem společnosti. Jak již bylo zmíněno dříve v textu, zde byla zvolena forma shrnujícího protokolu se zaměřením na podstatné údaje pro tento výzkum. V obou případech jsou tudíž prezentovány především klíčové poznatky hloubkových rozhovorů. Kvalitativní obsahová analýza vychází z pevně dané struktury rámcově ohraničené pomocí čtyř sekcí a dále pevně stanoveného pořadí respondentů. Samotné sekce jsou pak polostrukturované s prostorem pro potřebné změny a aktuální vývoj hloubkových interview.

1. Sekce: Posouzení současného stavu IT z pohledu generálních ředitelů

Generální ředitel č. 1 se k současnému stavu IT vyjádřil následovně: „*IT je v současnosti z hlediska potřeb rychlosti IT oddělení a kapacity úložiště uspokojivé. Vždy je ale, kam se posouvat a vždy to samozřejmě může být lepší. Nevíme však, zda to v tuto chvíli skutečně lepší potřebujeme, respektive, zda by se nám vyplatilo IT dražší. Používaný SW je poměrně pomalý a složitý k používání, vzhledem k ceně je to však zatím přijatelné.*“ Doplnil rovněž, že IT není podstatou byznysu společnosti, prioritu má tedy hlavně samotné strojírenství, které firmu živí.

Jako hlavní omezení IT v aktuální době uvedl nízký počet IT zaměstnanců, který souvisí pochopitelně s finanční stránkou. Nicméně s produktivitou svých IT pracovníků byl spokojen. Samozřejmě by však uvítal, pokud by se mohli IT pracovníci soustředit na více rozvíjející aktivity než běžnou a rutinní správu.

Generální ředitel č. 1 změny v oblasti IT plánuje, v době rozhovoru byl již rozhodnut o přechodu ke cloudovým službám, které jsou rozebírány dále v textu.

„*Do IT v tuto chvíli investujeme v průměru za rok zhruba 1 % svého obrátu,*“ uvedl generální ředitel č. 1. Dále dodal, že se jedná o přijatelnou částku. Zároveň však s přechodem ke cloudovému řešení počítá s dočasně navýšenými náklady na IT. Respektive si je vědom, že jisté náklady zaniknou, ale ty budou vystřídány ve stejné či vyšší míře jinými. Bude se však snažit tento nárůst hlídat a usměrňovat v přijatelné míře.

Generální ředitel č. 2 aktuálně již rok řeší IT prostřednictvím externí společnosti a k současnému stavu se vyjádřil následovně: „*Současný stav IT z pohledu potřeb je dostačující a z pohledu výzev je vždy stále co zlepšovat. V současné době se snažíme revitalizovat naši síť jako takovou. Rychlost, výši nákladů a flexibilitu naše IT splňuje jen částečně.*“

V letošním roce si pak přeje zvýšit bezpečnost dat, více digitalizovat v oblasti strojů (CNC stroje). V tuto chvíli je ve společnosti výkresová dokumentace vedena v papírově podobě, to je však v plánu v tuto chvíli ponechat. Zákaznické procesy probíhají v digitalizované podobě. „*Postupně upgradujeme naši infrastrukturu, abychom splnili stále se navyšující potřeby vyšší rychlosti sítě/internetu a kapacity úložných prostor a rychlost přístupu k datům. Hlavní změnou na letošní rok by mělo být nahrazení stávajícího řešení zálohování za nové,*“ uvedl generální ředitel č. 2.

Investice do IT jsou v této společnosti skutečně velmi nízké, odhadem se jedná ani ne o 0,5 % z obrátu ročně.

Generální ředitel č. 3 hodnotil stav současného IT jako: „*IT funguje velice dobře, nejsme na špičkové úrovni, ale to ani úplně nepotřebujeme. Pokud zákazník přijde s novými požadavky, snažíme se je implementovat.*“ V tomto případě tedy nebyl vnímán tak proaktivní přístup jako v případě generálního ředitele č. 1, ale spíše aktivní reagování na externí impulzy či požadavky, a to pak ve větší míře než v případě generálního ředitele č. 2.

Současný SW povětšinou splňuje stávající požadavky. Pokud je však potřeba změn, je vždy nutno komunikovat s dodavatelem, což do jisté míry prodlužuje procesy. IT HW by pak mohl být dle generálního ředitele č. 3 na vyšší úrovni. Aktuálně však společnosti chybí další server. Nejedná se však o naprosto urgentní záležitost. „*Nevýhodou současného řešení je také to, že je v případě zahraničních cest vždy potřeba mít svůj notebook u sebe pro získání potřebných dat, která jsou na něm uložena,*“ dále uvedl.

V tuto chvíli mají pro chod IT oddělení k dispozici jednoho interního zaměstnance a dále podporu externí firmy. Současnou bezpečnost dat (mají vlastní datová centra, antivirové programy) a rychlost řešení IT požadavků hodnotil jako dostatečně vysokou.

„*V budoucnu plánujeme změny v oblasti přechodu na digitální výkresovou dokumentaci a pracoviště jen na čárových kódech,*“ uvedl generální ředitel č. 3. Průměrné roční investice do IT pak v této společnosti dosahují v současnosti výše 0,5 % z obrátu.

2. Sekce: Digitalizace z pohledu generálních ředitelů

Generální ředitel č. 1 měl na téma digitalizace velmi realistický pohled a vyjádřil se následovně: „*Teoreticky je digitalizace nekonečná a neomezená, reálně omezená je. V určitém okamžiku digitalizace narazí a bude se zpět od robotů přecházet k lidem.*“ O něco více skepticky pak uvedl, že mnohdy jsou s digitální transformací spojována silná hesla, která však vždy nemusí mít reálnou přidanou hodnotu. Omezení automatizace vnímal především v případě kusové výroby.

Vnímal však, že je spousta dat zkreslována lidským faktorem, velký přínos digitalizace tedy viděl v automatizaci procesů, a tím zvýšení pravdivosti dat. Zároveň

prezentoval svůj pohled na to, jak úroveň myšlení společnosti degraduje a lidé v dnešní době potřebují vše zjednodušovat, čehož by mohlo být digitalizací dosaženo.

Na druhou stranu se podle něj lidé nestaví ke změnám příliš pozitivně, proto je k tématům digitalizace potřeba přistupovat specificky a zdůraznit opět jednoduchost nových řešení.

Dále hovořil o současném stavu digitalizace v rámci své společnosti, kterou se snažil prezentovat jako v tuto chvíli reálně dostačující. U mnoha procesů se snaží iniciovat automatizaci. Prvkům IoT a umělé inteligence by se ve své společnosti nebránil, pokud si to bude doba žádat. Na pozadí však výrazné nadšení, ale naopak ani výrazný pesimismus, nebylo znát. Tématu digitalizace a Průmyslu 4.0 byl velmi otevřen, avšak zachovával si realistický pohled.

Kromě cloudového řešení zmínil jako aktuálně přínosnou oblast digitalizace ve své společnosti digitalizaci výukových materiálů. Jako vhodný formát učení uvedl e-learning, který by chtěl rozvíjet také ve své společnosti. Rovněž by se rád zaměřil na automatizaci finančních reportů.

Generální ředitel č. 2 sice uvedl, že se společnost snaží držet krok s moderními trendy a reagovat na trh a přizpůsobit se dodavatelům a odběratelům, na druhou stranu však sám přiznal, že má v oblasti znalostí digitalizace velké rezervy. *„Nejsem si ani jistý, jaký je rozdíl mezi Průmyslem 2.0 a 3.0, natož 4.0. Tady mi asi ujel vlak. Jsem ale starší ročník, to musíte zohlednit.“*

V oblasti digitalizace viděl pro svou společnost značná omezení, a to z důvodu, že se jedná o kusovou výrobu. Konkrétně pak digitální transformaci asociuje především se zvyšujícími se náklady na IT se zaváděním stále nových technologií.

Přínos digitální transformace pak nastínil hlavně v podobě urychlení procesů a ušetření nákladů na administrativu. Uvedl také, že: *„Stále plánujeme zlepšování celého IT a digitální transformace do toho patří.“* Bylo však z rozhovoru patrné, že bude na tyto kroky potřeba využít externích služeb, jelikož kapacity a potřebné dovednosti v tuto chvíli nejsou k dispozici interně.

Generální ředitel č. 3 vnímal pojem digitální transformace v kontextu své společnosti v tuto chvíli především jako digitalizaci výroby a digitalizaci dat, tedy přechod od papírových dokumentů k digitalizaci pracovišť. V této souvislosti si asocioval

hlavní výhody v podobě zefektivnění výroby, zjednodušení procesů, analýzy a vyhodnocování.

Také pro tohoto generálního ředitele byla prioritou především samotná výroba, právě v ní pak viděl nejvyšší přínos Průmyslu 4.0 v podobě robotizace, která by mohla mít pro převážně sériovou výrobu společnosti skutečný přínos. Rovněž vnímal zvyšování kvality svého IT jako přidanou hodnotu pro klíčové zákazníky, především tedy nákupčí odběratelských firem.

Naopak překážky vnímal ve finanční náročnosti moderních technologických řešení, především pak investic do nových strojů a výrobních technologií.

3. Sekce: Cloud z pohledu generálních ředitelů

„Hlavními důvody pro rozhodnutí o přechodu do cloudu jsou flexibilita, jistota a rychlost,“ uvedl **generální ředitel č. 1**. Znalost cloudu tohoto generálního ředitele byla hodnocena jako skutečně výborná. Byl schopen hovořit o výhodách cloudu nejen na rovině teoretické, ale i praktické. Uváděl příklady firem v České republice, které do cloudu v současnosti velmi investují. Měl pocit, že se o cloudu v poslední době všude neustále mluví.

Sám uvedl, že problematiku cloudu začal výrazně registrovat již čtyři až pět let zpátky v odborných periodikách. V danou chvíli také toto téma předložil svému IT oddělení ke zvážení o realizaci. Před pár lety však IT oddělení tuto volbu zamítlo jako nedostatečně vhodnou pro stávající situaci na poli cloudových služeb. Generální ředitel č. 1 řekl, že v těchto záležitostech bere plně v potaz rozhodnutí svých IT odborníků. Iniciuje tedy návrhy, dále však nechává tyto nápady na zvážení reálné aplikace svým lidem.

Ke cloudovému řešení přistupoval generální ředitel č. 1 jako k dražšímu oproti stávajícímu řešení, nicméně především faktor fyzické jistoty a flexibilní aplikace projektů, kdy není potřeba čekat třeba dva týdny na dodání HW, jej přesvědčily o přechodu do cloudu.

Zároveň se o cloudové transformaci rozhodlo s ohledem na vhodnou dobu pro danou společnost, kdy končila platnost IT smluv a licencí. Kdyby se nerozhodlo o

přechodu do cloudu, vznikla by za stávajících okolností nutnost smlouvy prodloužit a vynaložit tak vysoké částky na jejich předplatné.

Na pozadí rozhovoru byla vnímána také silná motivace pro přechod do cloudu z důvodu potažmo nově vzniklé cloudové normy, kdy bude vysoká míra rozšíření cloudových technologií naprostou samozřejmostí. Tento v budoucnu stále více se rozvíjející trend je, jak vyplývá z jeho pohledu, potřeba podchytit již nyní.

Jako klíčový atribut pro volbu cloudového partnera vnímal generální ředitel č. 1 individuální přístup a schopnost demonstrovat konkrétní přínos cloudového řešení pro danou společnost.

Ke cloudovým službám se **generální ředitel č. 2** vyjadřoval jen krátce. Jak již bylo zmíněno dříve, v oblasti současného tématu digitalizace se příliš neorientoval, stejně tak v cloudových službách měl poměrně nízké znalosti.

Aktuálně společnost využívá cloudové služby jen minimálně. Pro cloudovou transformaci by se v tuto chvíli nerozhodl. Jako stěžejní překážky pro přechod do cloudu vnímal generální ředitel č. 2 problém s kvalitním internetovým spojením a prací s velkými daty. Klíčové atributy pro výběr cloudového partnera posléze definoval jako poměr ceny, výkonu a spolehlivosti.

Ačkoliv na úvod rozhovoru generální ředitel č. 2 říkal, že se v cloudových službách dokáže průměrně orientovat, znalosti byly výzkumníkem na základě hlubší diskuze vnímány jako nedostatečné. Ve skutečnosti byla, v porovnání s generálním ředitelem č. 1, patrná výrazně nižší znalost této problematiky, a to na teoretické i praktické rovině.

Zde tedy přichází na řadu důležitá poznámka o potvrzení a demonstraci **vhodnosti volby metody kvalitativního výzkumu**, díky čemuž je možné odhalit pravdivé informace mnohem spolehlivěji, než by tomu bylo v případě kvantitativního výzkumu. Generální ředitel č. 1 totiž naopak na úvod uváděl, že jeho znalost cloudových služeb není nejvyšší. Na základě hloubkového rozhovoru bylo však zjištěno, že opak je pravdou. Jeho znalost byla vnímána jako naprosto dostačující pro rozhodnutí o přechodu ke cloudovým službám. V případě generálního ředitele č. 2 tomu pak bylo naopak. Kdyby tyto důležité poznatky nebyly odhaleny pomocí kvalitativního výzkumu, závěry by byly vyvozovány

na základě nesprávných indicií. Zde však díky vhodné volbě metody došlo k reálnému ověření informací, a následné výstupy se tak mohou zakládat na pravdivých údajích.

Generální ředitel č. 3 komentoval cloudové služby následujícím způsobem: *„Cloud není úplně nutnost pro naši firmu, neboť jsem si vědom nákladů, myslím si, že budou podobné. Případný přínos vnímám ve sdíleně přístupných datech.“* Zároveň však také přiznal, že se v tématu cloudu orientuje jen zcela okrajově a potřeboval by se dovědět více informací. Byl by otevřen případné prezentaci cloudových služeb formou osobního kontaktu. Především vnímal potřebu vysvětlení konkrétních přínosů cloudového řešení pro svou firmu na míru.

Z hlediska důležitých atributů pro výběr cloudového partnera zmínil hlavně přijatelnou finanční stránku a také zázemí české firmy a komunikaci v českém jazyce.

Tento generální ředitel měl obecně velmi pozitivní přístup ke změnám a otevřené myšlení. Zároveň měl o něco lepší cloudové znalosti než generální ředitel č. 2, stále však pro skutečné rozhodnutí o přechodu ke cloudovému řešení podstatně nižší než generální ředitel č. 1.

4. Sekce: Marketingový profil generálních ředitelů

V této části je potřeba proniknout do myšlení typického potenciálního zákazníka a snažit se alespoň lehce nastínit jeho černou skříňku.

Generální ředitel č. 1 byl silný vizionář, vysoce orientovaný na budoucnost a otevřen inovacím. Zároveň žádný snílek, který by nebyl schopen sebereflexe a kritického myšlení v souvislosti s digitalizací. Byl vnímán jako člověk, který už jen z praktického hlediska hledí do budoucnosti a dokáže velmi dobře předvídat budoucí vývoj a trendy.

Takto byla jeho povaha vnímána také po diskuzi s jeho podřízenými. Bylo vyzorováno, že již teď přemýšlí nad tím, co bude pro společnost optimální v budoucnu. Zmínil také, že *„je potřeba být stále otevřen novým věcem.“*

Z hlediska komunikace cloudových služeb vnímal generální ředitel č. 1 důležitost prezentování výhod a superlativů daného řešení. Zároveň také opět zdůraznil významnost komunikace jednoduchosti řešení, tedy ideálně stav, kdy koncový uživatel IT změny při běžné činnosti nepozná.

Rovněž generální ředitel č. 1 uvedl, že je z hlediska marketingové komunikace na B2B trhu potřeba znát detailně svého potenciálního zákazníka již před prvním kontaktem. Uvedl, že: *„Je potřeba znát něco z interních chodů, například jakým způsobem se v dané společnosti o IT rozhoduje. U nás má hlavní slovo IT oddělení, které dané problematice rozumí nejlépe, ale všude to tak být nemusí.“* Dále je potřeba lidem marketingové sdělení podávat opakovaně, tedy připomínat svou nabídku.

Nicméně z hlediska různých forem marketingové komunikace je generální ředitel č. 1 poměrně imunní z důvodu vysokého nedostatku času. Velmi často se pracovně pohybuje v zahraničí. Z časových a preferenčních důvodů je tedy velmi obtížné jej marketingově oslovit. Webové prezentace využívá zřídka až vůbec, sociální síť LinkedIn má vedenou jen formálně, aktivně se tedy na sociálních sítích vůbec, z důvodu nedostatku času a potřeby ochrany osobních údajů, nepohybuje. Venkovní reklamou se rovněž necítil býti zasažen a na osobní schůzky zpravidla nemá dostatek času. Rovněž webinář či případovou studii by si pravděpodobně neprohlédl, stejně tak živého eventu by se nezúčastnil.

Z dalších základních forem komunikace by jej oslovil pouze článek v odborném periodiku, přímé osobní doporučení či e-mail, který by v případě zajímavé nabídky přeposlal svým zainteresovaným zaměstnancům.

Na rozdíl od generálního ředitele č. 1, který byl velmi aktivní, otevřený potřebným inovacím a silně předvídavý, **generální ředitel č. 2** byl vnímán jako spíše reagující na nastalé a nevyhnutelné změny. Z hloubkového rozhovoru bylo patrné, že o moderní trendy na poli IT se aktuálně příliš nezajímá.

K základním formám marketingové komunikace se generální ředitel č. 2 vyjadřoval spíše negativně. *„Forma komunikace je nám v podstatě jedno. Sami bychom si vybrali, případě objednali služby, které bychom vyžadovali.“* V doplňujících otázkách pak uvedl, že v případě již nastalé komunikace by upřednostňoval jak textovou, tak video prezentaci. Sociálním sítím příliš nedůvěřuje ani tento generální ředitel. Sám by se opět živě pořádané konference neúčastnil, ale dokázal si představit, že by za sebe poslal náhradu.

Po opětovných otázkách uvedl, že přeci jen nejpříjemnější formou komunikace by pro něj byla webová prezentace a e-mailový kontakt. Z jeho odpovědi bylo vyvozeno, že by se však muselo jednat o velmi dobré načasování, aby byl tento generální ředitel

otevřen další komunikaci. Respektive by již potřeboval v tu chvíli sám o problematice více vědět a být cloudovým službám otevřen. Zde byla výzkumníkem vyhodnocena potřeba větší edukace v oblasti digitalizace, Průmyslu 4.0 a cloudu.

Generální ředitel č. 3 byl obecně nástrojům marketingové komunikace v porovnání s ostatními generálními řediteli nejvíce otevřen. Uvedl, že ze zmíněných forem marketingové komunikace by nejvíce uvítal zápis v katalogu firem, prezentaci na veletrhu, v prvotní fázi e-mailing, poté osobní kontakt a také živý event, kam by nejen poslal svého IT specialistu, ale také by i sám rád přišel.

V problematice cloudu, jak již bylo uvedeno dříve, by se dle svých slov a také hodnocení výzkumníka, potřeboval více zorientovat především v praktické rovině. Potřeba edukace je zde tedy opět potřeba jako v případě generálního ředitele č. 2. Zároveň je tento generální ředitel mnohem lépe dosažitelný marketingovými nástroji.

Nyní je pozornost věnována hloubkovým rozhovorům tzv. **do hloubky**, tedy kvalitativní obsahové analýze záznamu komunikace v rámci vybrané společnosti napříč top managementem společnosti. Jsou zde prezentovány názory a postoje pěti pracovních pozic ze společnosti generálního ředitele č. 1, a to finančního ředitele, ředitele lidských zdrojů, dvou vedoucích výrobních divizí a vedoucího IT oddělení, které v dané společnosti spadá do kompetencí finančního ředitele.

1. Sekce: Posouzení současného stavu IT z pohledu top managementu

Pohled **finančního ředitele** byl, na rozdíl od generálního ředitele této společnosti, velmi kritický a bylo poukazováno na mnoho nedostatků spojených s IT ve společnosti.

Mezi stěžejní výtky patřila celá řada problémů: neucelenost IT požadavků, obecně informačně-technologická negramotnost zaměstnanců společnosti a chybějící touha se učit pracovat s moderními technologiemi, neexistence projektového řízení IT, kdy se většina projektů řeší ad hoc, nedostatečné využití, zpracování a vyhodnocování velkého objemu dat, lidská chybovost v procesech. Na druhou stranu vnímal pozitivně i to, že se ve společnosti najdou také lidé, kteří chodí s nápady na úkony, které by bylo možné digitalizovat.

Následně byla definována potřeba společnosti, a to iniciovat a realizovat vznik strategického plánu a komplexní koncepce IT. Existuje tedy významná potřeba dodat směr, ucelenost a projektové řízení IT oddělení.

Hlavními překážkami pro rozvoj IT byl uveden především nedostatek schopných lidí (aktuálně chybějící minimálně jeden člověk pro správu IT) a s tím související také nedostatek finančních zdrojů na IT s ohledem na stále se zvyšující mzdy IT odborníků na současném trhu práce.

Finanční ředitel dále uvedl: *„Aktuální investice do IT jsou podhodnoceny. V budoucnu pak v souladu s přirozeným vývojem trhu a jeho požadavků počítáme s investicemi vyššími.“*

Vedoucí IT oddělení hodnotil současný stav: *„IT máme dlouhodobě jen v udržovacím režimu, díky cloudu se z něj dokážeme posunout. Zatím jsme řešili hlavně havárie a velké množství licencí, které byly potřeba.“* Dále se rovněž shodoval s finančním ředitelem v tom, že IT gramotnost zaměstnanců je obecně ve firmě nízká. Zároveň měla firma v posledních letech problém s nedostatečnou kapacitou e-mailu a přístupností k datům v případě služebních cest. Strategický plán IT vytvořen nebyl.

Z hlediska potřeb zmínil, že je důležité především posunout IT od primárně rutinních úkonů k práci na rozvoji IT, zrychlit procesy a zvýšit výpočtovou kapacitu hlavně v případě nárazových situací.

V případě nových technologií pak vždy především zvažuje poměr ceny a výkonu, tedy zda se skutečně nová investice vyplatí. V cloudovém řešení vnímal velký přínos pro své IT, a to nejen v podobě finanční úspory. Díky cloudu chtěl docílit především zvýšené bezpečnosti dat, dostupnosti dat na služebních cestách, stability systému a monitoringu IT.

Hlavní překážku k těmto cílům vyjádřil v podobě investic do IT. Od generálního ředitele vždy v případě nového řešení dostává otázky typu: *„Kolik to uspoří peněz? Kolik to uspoří času? Zrychlí to procesy? Přinese finanční prostředky? Uspoří člověka?“*

Oba **vedoucí výrobních divizí** se shodli na tom, že je aktuálně IT oddělení velmi přetíženo, respektive chybí další IT pracovník, a proto dochází ke zpoždění a zároveň je nedostatečný prostor na rozvoj v rámci digitalizace. IT oddělení podle nich schází jasný

směr a projektové řízení. Oba přicházejí s nápady na modernizaci, ale díky nedostatečné kapacitě IT oddělení často nedochází ke včasné realizaci.

Také **ředitel personálního oddělení** sdělil, že vnímá stav IT oddělení jako nedostatečný a měl návrhy na oblasti digitalizace oddělení lidských zdrojů, které by rád modernizoval.

2. Sekce: Digitalizace z pohledu top managementu

„Aktuálně jsme tak na úrovni Industry 2.0, maximálně základy 3.0. V dalších krocích digitalizace spatřujeme výhody především ve zrychlení procesů a rozhodování, snížení nákladů, zvýšení flexibility a kontroly,“ uvedl **finanční ředitel**.

„Poslední dobou k nám chodí mnoho požadavků na digitalizaci,“ doplnil finanční ředitel také s tím, že je tématu digitalizace velmi nakloněn.

Stejně tak k digitalizaci přistupoval velmi pozitivně i **vedoucí IT oddělení**. V dané společnosti ji konkrétně viděl především v podobě automatizace dat, pokročilé analytiky, zprehlednění datového toku ve výrobě, inteligentního plánování pomocí plánovacího SW, digitální simulace výsledků a online výrobních návodů. *„Je potřeba digitalizovat výrobu, nikoliv však automatizovat tam, kde se realizuje kusová výroba. Z pohledu digitalizace nepotřebujeme roboty, ale digitalizaci procesů, dokumentů a dat,“* řekl.

Ve svém IT oddělení by potřeboval automatizovat procesy a vytvořit tzv. „fronty práce“, díky nimž by mohl být ušetřen čas, zjednodušena komunikace a zvýšena transparentnost. Ve výrobě pak spatřoval potenciál v digitálním plánovači výroby. K tomu by bylo potřeba nakoupit odpovídající HW a SW.

V digitalizaci neviděl úsporu zaměstnanců, a to z důvodu ruční výroby, nýbrž podporu lidské práce, informovanosti a zajištění pravdivých dat. Jako klíčový první krok inovací vnímal potřebu vyšší míry digitalizace dat. Zároveň poznamenal důležitý faktor digitalizace, a to lidi: *„Úspěšnost digitalizace závisí na lidech.“*

Danou společnost vnímal s ohledem na přístup k inovacím spíše jako pozdního osvojitele v rámci ČR. Samotná připravenost jednotlivých oddělení v rámci společnosti se pak velmi lišila s ohledem na množství dat, která již byla digitalizována. Z tohoto

ohledu dle něj nejlépe vycházelo oddělení personalistiky. Naopak většina výrobních oddělení byla prozatím spíše nepřipravena. Mezi překážkami v digitalizaci pak uvedl nedostatek financí, času a kompetencí, kdy je často mnoho zaměstnanců zcela nezastupitelných.

Vedoucí výrobních divizí vnímali digitální transformaci pro společnost jako velmi přínosnou, a to především v podobě digitalizace dat (sdílená výrobní dokumentace) a výroby (včetně odpovídajícího moderního HW), automatizace kontrol a reportů, online odvádění výroby v jednotlivých fázích, automatických upozornění ve výrobě či detailního ročního automatického vyhodnocení zakázky dle zákazníka.

Rovněž **ředitel personálního oddělení** přistupoval k digitální transformaci jako k pozitivnímu kroku pro společnost. Z jeho pohledu se jednalo o digitalizaci dat o zaměstnancích, digitalizaci HR procesů a online školení.

3. Sekce: Cloud z pohledu top managementu

Znalost cloudu **finančního ředitele** byla vnímána v teoretické rovině jako naprosto dostačující pro rozhodnutí, s potřebou pouze většího doplnění praktických znalostí. Jeho postoje a důvěra v cloudová řešení byly velmi pozitivní. Obecně však vnímal, že je znalost cloudových služeb v jeho okolí velmi malá, omezena pouze na chápání cloudu jako úložiště.

Dále řekl: „*Přínosy cloudu vnímáme hlavně v efektivnějším zabezpečení dat a záloh, nižší nákladovosti, přístupu k datům odkudkoliv, absenci licencí a nevyužívaných smluv a zvýšené pružnosti procesů.*“

Cloudového partnera by vybral ve výběrovém řízení na základě angažovanosti a iniciativy pochopit celkový chod firmy, dále dle reference a komplexnosti přístupu. Zcela jistě by preferoval celkové zaštitění IT, nejen zaměření se na určitou oblast partnerem.

Vedoucí IT oddělení měl logicky zcela největší znalosti v oblasti cloudových služeb. Přechod ke cloudovému řešení zvažoval již před čtyřmi až pěti lety. V té době jej však odradila nízká míra rozšířenosti, vysoké náklady a nízká výpočetní kapacita. Také řešením tehdejších poskytovatelů příliš nedůvěřoval. Více do hloubky tehdy tedy cloudová řešení již nezkoumal.

V době hloubkové rozhovoru však již vnímal přínos cloudu pro společnost velmi významně, a to především díky výzvě propojit IT v rámci několika poboček napříč ČR, dále pak rozšíření možností IT díky cloudu, využití škálovatelnosti a placení jen za to, co je skutečně konzumováno. Implementaci cloudu vnímal, s ohledem na v prvním roce srovnatelné náklady s aktuálním IT řešením, jako snadnou. V následujících letech očekával snížení nákladů na IT díky ustálení cloudového řešení.

Dále uvedl celou řadu výhod, kterých díky cloudovému řešení IT oddělení dosáhne: *„Díky cloudu se nám podaří rozmělnit náklady na IT projekty a dostat IT na vyšší úroveň, můžeme využívat nové služby. Největší úlevou bude vyšší bezpečnost. Nebudu tak muset mít starosti, zda všechno jede a jestli něco neshoří. A taky nebudu muset řešit nový HW v případě výpadku. Na ten se normálně musí čekat třeba 14 dní. Když jsme rozjížděli nový projekt za 200 000 Kč, nevěděli jsme, jak to dopadne a jestli to vyjde, hrozila nám tedy potenciálně zbytečná investice. To s cloudem nehrozí. Také nemusím řešit, jestli je kapacita na serveru dostatečná, což vede ke zvýšení flexibility a variability IT. Navíc koncový uživatel změnu nepozná.“*

Od cloudového partnera by vedoucí IT oddělení očekával především hluboké znalosti cloudových služeb, zkušenosti s výrobní společností, pochopení fungování konkrétní společnosti, osobní přístup, kvalitní komunikaci, zaškolení a poradenství. Rozsah služeb by případně uvítal jak komplexní, tak se zaměřením na konkrétní oblasti.

V případě **vedoucích výrobních divizí a ředitele personálního oddělení** byla znalost cloudových služeb nižší, respektive povědomí prvního vedoucího divize a ředitele HR bylo minimální, druhý vedoucí měl znalost především v teoretické rovině. Všichni však vnímali, že se jedná především o podstatné záležitosti pro chod IT oddělení, nikoliv však pro výrobu. Pokud by tedy měla cloudová řešení IT oddělení ulehčit, případně být ekonomičtější, vnímali jistý přínos.

4. Sekce: Marketingový profil top managementu

Finanční ředitel byl vnímán jako velmi otevřený moderním přístupům a inovacím. Z hlediska marketingové komunikace by ocenil prezentaci cloudových služeb pomocí živého workshopu s praktickými ukázkami, možnostmi se doptat a ideálně

aplikací učební koncepce s využitím více smyslů, tzv. „oko, ucho, ruka“, v čemž vnímá atraktivitu vzdělávání a vysoký potenciál zapamatovatelnosti.

Také formu online školení by uvítal, ale pouze s možností kladení otázek, například tedy formu „Skype školení“. Dále by jej oslovila e-mailová komunikace, webová prezentace a článek v odborném periodiku. Naopak komunikaci na sociálních sítích by neuvítal, jelikož se tomuto médiu snaží vyhýbat.

Na rozdíl od generálního ředitele, který uvedl, že by dal v případě inovací IT zcela na názor svých IT odborníků, **vedoucí IT oddělení** stejného názoru nenabyl. Naopak uvedl, že o změnách IT rozhoduje výlučně generální ředitel. Pravděpodobně tedy bude potřeba v marketingové komunikaci cílit na obě tyto pozice.

Ačkoliv měl sám vedoucí IT oddělení znalost cloudu výbornou, obecně vnímal, že je cloud znám ve firmách nedostatečně, respektive absolutně základně a pouze v teoretické rovině.

V marketingové komunikaci by nejvíce uvítal článek v odborném periodiku, živý workshop s prezentací případové studie, informační letáky jako materiál ze školení, e-mailovou komunikaci, webovou prezentaci včetně videí a doplňujících materiálů. V případě školení vnímal vhodnost oslovit HR oddělení, generálního ředitele a IT oddělení. Naopak komunikace přes sociální sítě by ani vedoucího IT oddělení příliš neoslovila.

Naopak jednoho z **vedoucích výrobní divize** by komunikace na sociálních sítích oslovila, a to především v případě opakované komunikace daného sdělení (forma připomenutí). Dále by jej oslovilo školení zdarma, informační brožura, webová prezentace, e-mailová komunikace i telefonický kontakt s přesným zacílením.

Druhý vedoucí výrobní divize by ocenil osobní kontakt, webovou prezentaci, e-mailing a živý event. Uvítal by také zajímavá videa o dané problematice.

Personální ředitel nejlépe hodnotil komunikaci na sociálních sítích, školení a webovou prezentaci.

5.2.2 Kvalitativní obsahová analýza hloubkových rozhovorů na odborné konferenci

Cílem druhé, podpůrné části hloubkových rozhovorů v terénu, tedy **pěti realizovaných interview v rámci B2B meetingů** na odborné konferenci Brno Industry 4.0, bylo především doplnit informace k předchozím rozhovorům a získat tak ucelenější pohled na dané téma. Konkrétně pak bylo **cílem**:

- Zjistit aktuální stav IT oddělení firem, ve kterých daní zástupci působí, a případně identifikovat potřebu aplikace cloudových služeb,
- Zmapovat povědomí a znalost cloudových služeb prostřednictvím kladení praktických otázek souvisejících s tématem,
- Představit obecné výhody cloudových služeb a stávající portfolio cloudových služeb společnosti Hardys Digital, následně vyslechnout a pozorovat reakce a zájem o daná témata.

Pro úplné doplnění, zájem o digitální transformaci zde již ověřován nebyl. Digitální transformace byla samotnou podstatou a obsahem této akce, tudíž byl zájem účastníků o toto téma již z povahy odborné konference zřejmý. Došlo tedy pouze ke zjišťování konkrétních pohledů na digitální transformaci v souvislosti s danými společnostmi.

Nejprve byl zjišťován aktuální stav IT oddělení daných firem s cílem identifikovat potřebu cloudových služeb. Většina zástupců firem uvedla, že již v omezeném rozsahu cloudové služby využívá. Na základě doplňujících otázek bylo zjištěno, že se jedná především o služby úložné, což odpovídá také výsledkům první části rozhovorů.

Stejně tak se shodovaly informace v tom, že další cloudové služby byly známy velmi málo, respektive nedostatečně pro další rozhodnutí, což rovněž potvrdilo důležitost edukace.

Zároveň byl pozorován zájem o cloudové služby a řešení při prezentaci konkrétních cloudových služeb společnosti Hardys Digital. Také byl projeven zájem o případnou rozsáhlejší prezentaci a získání více informací o těchto technologiích, včetně možného navázání **partnerství** v případě společností, které se rovněž zabývají tématy digitalizace.

Pro doplnění informací v oblasti rozšíření cloudových služeb lze, na základě **pozorování** autorky práce, uvést také skutečnost, že v rámci přednášek o digitální transformaci průmyslových společností byla na odborné konferenci prezentována také tři konkrétní řešení digitalizace, jejichž součástí bylo využití pokročilých cloudových technologií (nejednalo se tedy pouze o nejvíce rozšířenou implementaci cloudového úložiště, ale rovněž o využití širšího potenciálu cloudu). Konkrétně se jednalo o implementaci cloudových služeb společností AWS, Azure a SAP.

Lze tedy konstatovat, že jsou již cloudové služby na odborné konferenci prezentovány jako součást úspěšného řešení digitální transformace společnosti (ačkoliv prozatím v menším rozsahu), což je pro společnost Hardys Digital pozitivní poznatek. Zvyšování povědomí o cloudových službách jako o **nedílné součásti úspěšné digitalizace** je stěžejní.

5.3 Závěrečná výzkumná zpráva

Následující pasáž představuje sumarizaci klíčových poznatků kvalitativní obsahové analýzy hloubkových rozhovorů. Důležitou poznámkou však je, že se jedná pouze o závěry daného výzkumu, který byl proveden v rozsahu a účelu této diplomové práce. Ačkoliv byl výběrový soubor vybírán s velkou pečlivostí a dle určitých kritérií, vzhledem k počtu kvalitativních rozhovorů výstupy nelze plně generalizovat, slouží pouze k účelům této diplomové práce. Pomocí následujících tří obrázků jsou vizualizovány závěrečné výstupy jednotlivých sekcí v podobě nejvíce frekventovaných klíčových slov pomocí Word Cloud (Obrázek 5.1, 5.2 a 5.3). Z kvalitativní obsahové analýzy vyplývá následující:

Posouzení současného stavu IT

- Došlo k uvědomění, že se IT oddělení příliš věnuje rutinní správě více než rozvíjejícím činnostem. To představuje existující potřebu, která by mohla být naplněna pomocí implementace cloudových služeb, které skýtají potenciál pro reakci na zmíněné potřeby,
- Správa IT v rámci MSP bývá řešena jak interně, tak externě. V případě externího řešení byl zaznamenán menší přehled o samotném fungování a stavu IT,

- Přestože byly generálními řediteli vnímány určité nedostatky IT, většinou byl současný stav IT hodnocen jako dostačující vzhledem k výši nákladů. Širší top management pak spatřoval většinou více konkrétních nedostatků. Jedním z nich byla nenaplněná potřeba projektového řízení a strategického přístupu k IT, kdy byla pojmenována potřeba dodat IT směr a ucelenost. To může představovat potenciál pro rozšíření služeb společnosti Hardys Digital,
- IT společnosti bylo vnímáno spíše jako podpůrné pro chod firmy, hlavní investice plynou do klíčových činností. Existence IT za samotnou výrobou a jeho důležitá funkce nebyly spatřovány dostatečně. Je tedy potřeba vysvětlit, jak dokáže efektivní IT a cloud podpořit fungování společnosti, včetně oblasti výroby,
- Z ekonomického hlediska je aktuálně na výrobní společnosti vyvíjen vysoký cenový tlak ze strany dodavatelů i odběratelů, což vede ke zvyšující se potřebě úspor. To opět může znamenat potenciál pro adopci cloudu, díky němuž lze dosáhnout reálných úspor. Současné investice do IT byly zhruba v rozmezí méně než 0,5 % až 1 % z ročního obrátu tržeb.



Obrázek 5.1 Word Cloud – Posouzení současného stavu IT

Zdroj: Autorka (2020)

Digitální transformace

- Z hlediska modelu pěti úrovní digitální zralosti firmy byly společnosti ohodnoceny na úrovni 1 až 2, tedy ve stádiu chybějící až připravující se digitální strategie s prvními kroky k digitalizaci procesů. Dále pak existuje různá úroveň připravenosti na digitální transformaci v různých odděleních, často s ohledem na množství dat v již digitalizované podobě,
- Teoretický přístup k digitalizaci byl v naprosté většině kladný, což je důležitý předpoklad také pro cloudová řešení. Digitalizace byla vnímána jako přirozený vývoj společnosti a také se o tomto tématu v určité míře již ve společnostech diskutuje. Širší top management přichází s nápady na digitalizaci například v oblasti výroby a HR. Mezi největšími překážkami byly naopak vnímány finanční náročnost (růst nákladů na IT) a nedostatek kompetentních zaměstnanců. Lidský faktor byl pojmenován jako klíčový v úspěšnosti digitalizace. Dále byly také často spatřovány reálné limity automatizace a potažmo digitalizace,
- Reálný přístup k digitální transformaci a Průmyslu 4.0 se velmi lišil především na základě individuálních charakteristik nejvyššího vedení. Dá se tedy konstatovat, že se digitální ambice odvíjejí od přístupu vedení. Byly zde stěžejní psychografické faktory jako například osobnostní typ, životní styl a motivace k inovacím. Například individuální míru ochoty inovovat je pochopitelně pomocí marketingové komunikace obtížné ovlivnit. Dané sdělení však lze do jisté míry uzpůsobit a cílit dle osobních preferencí. Dalším důležitým prvkem byl také charakter samotné výroby. V případě sériové výroby bylo nahlíženo na automatizaci a potažmo digitalizaci výrazně pozitivněji než v případě výroby kusové,
- Digitalizace byla vnímána ze dvou úhlů pohledu, a to jako digitalizace dat a digitalizace výroby. V digitalizaci dat byl spatřován prvotní krok,
- Každá společnost byla velmi individuální a každý generální ředitel měl svou vlastní představu o tom, v čem je konkrétně jeho firma v oblasti digitalizace specifická, a to, ať už byla jeho představa správná, nebo ne. Na počátku komunikace je tedy potřeba zdůraznit individuální přístup.



Obrázek 5.2 Word Cloud – Digitální transformace

Zdroj: Autorka (2020)

Cloud

- Znalosti v oblasti cloudových služeb byly, až na výjimky, spíše teoretické. V naprosté většině scházelo pochopení reálných výhod. Také mezi samotnými generálními řediteli byly zaznamenány značné znalostní rozdíly. Existuje zde tedy vysoká potřeba edukace s reálnými příklady. K tomuto argumentu přispívá také zjištění, že v případě, kdy byla praktická znalost cloudových služeb vysoká, byly vnímány i přínosy natolik podstatné, že bylo rozhodnuto o přechodu ke cloudovému řešení. Naopak tam, kde byla znalost nízká či nepřesná, nebyl logicky ani přínos cloudu spatřován. Skutečná praktická znalost cloudových služeb je tedy klíčová a edukace cílové skupiny opravdu potřebná,
- Napříč širším top managementem byla znalost cloudu spíše nízká. Nicméně se často objevoval názor, že se jedná čistě o záležitost IT oddělení a není potřeba, aby s cloudovými službami byli obeznámeni všichni. Což podporuje argument pro edukaci primárně cílové skupiny,
- Mezi přínosy cloudových služeb byly nejčastěji zmiňovány bezpečnost, rychlost, flexibilita, úložná kapacita a přístup k datům odkudkoliv.

Bezpečnost byla navíc nosným tématem napříč celým širším top managementem,

- V kontextu pozitivních atributů cloudového partnera zazněla například vysoká angažovanost a aktivita, individuální přístup a schopnost vysvětlit konkrétní přínosy pro danou společnost, snaha zorientovat se ve fungování společnosti, finanční stránka, reference, zkušenost se strojírenským odvětvím, komplexnost služeb, možnost zaškolení a lokace na území ČR. Je tedy důležité potenciálním zákazníkům sdělit, že si Hardys Digital zakládá na velmi individuálním přístupu k analýze a pochopení potřeb dané společnosti. To platí zejména v případě, kdy ještě neexistuje dostatek veřejně publikovaných referenčních projektů, s nimiž by se mohli potenciální zákazníci ztotožnit,
- Bylo zjištěno, že cloudové služby jsou aktuálně využívány především v oblasti úložiště. Opět je tedy důležitá edukace a prezentování také dalších cloudových služeb.



Obrázek 5.3 Word Cloud – Cloud

Zdroj: Autorka (2020)

Marketingovému profilu je věnován prostor v následující kapitole Návrhy a doporučení.

5.4 Uživatelské testování webové stránky

Další doplňkovou metodou kvalitativního výzkumu bylo zvoleno uživatelské testování nově vznikající webové stránky www.hardysdigital.cz, která byla vytvořena autorkou práce. Pomocí této webové stránky je záměrem prezentovat společnost Hardys Digital včetně nabízených cloudových služeb a zároveň přimět ke konverzi v podobě vyplnění formuláře s nabídkou počáteční analýzy vhodnosti a připravenosti na cloudové služby, a to na míru.

Realizace uživatelského testování probíhala na základě předem připraveného scénáře, a to s osmi účastníky, kteří se již účastnili také hloubkových rozhovorů ve společnostech. Cílem uživatelského testování bylo zhodnotit, a případně dle získaných informací dále upravit, danou webovou stránku na základě šesti základních kritérií dle světově známé metodiky soutěže **The Webby Awards**³⁶. Záměrem nebylo získat určité hodnotící číslo na škále, nýbrž opět kvalitativní hodnocení a vyjádření se dle jednotlivých kritérií, aby bylo také v tomto případě dosaženo hodnocení v širším kontextu. Rovněž byla zvolena metoda shrnujícího protokolu se zaměřením na stěžejní informace, díky nimž lze formulovat další návrhy a doporučení v rámci následující kapitoly:

- **Obsah** – Základními sekcemi na webu jsou Úvodní stránka, Služby, Reference, FAQ (otázky a odpovědi), Partneři, Blog, Kariéra, O nás a Kontakt. Informace poskytované na webové stránce byly všemi účastníky hodnoceny jako relevantní a dobře pochopitelné. Velmi kladně bylo hodnoceno, že je již z úvodní stránky zřejmé, o jakou prezentaci se jedná. Jako chybějící pasáž obsahu na webové stránce nebyla účastníky uvedena žádná. Pouze se objevovaly názory na doplnění některých sekcí. Konkrétně se jednalo o doplnění více informací o službě Tvorba digitálních produktů či stručné představení některých konkrétních AWS služeb, což již bylo následně částečně zapracováno. Dalšími návrhy pro zlepšení bylo doplnění videí pro zvýšení atraktivity obsahu, snazší pochopení a lepší zapamatování. Velmi kladně byla hodnocena sekce Reference, kterou považovali účastníci za klíčovou. Objevily se také v menší míře názory, že je potřeba pasáž s výhodami cloudových služeb komunikovat atraktivněji, za použití významnějších superlativů. Toto

³⁶ Kritéria soutěže The Webby Awards. Dostupné z: <https://www.webbyawards.com/judging-criteria/>

doporučení bylo také následně realizováno v mírnější podobě, jelikož bylo vyhodnoceno, že je potřeba stále udržet profesionální vzhled webové stránky a nepůsobit prvoplánově,

- **Struktura a navigace** – Webová stránka obsahuje navigační pole v hlavičce i patičce, dále pak také užitečné prokliky napříč webem. Toto kritérium bylo ověřováno pomocí konkrétního úkolu, a to nalezení určitých sekcí a orientace v nabídce cloudových služeb. Všichni účastníci se na webové stránce pohybovali poměrně intuitivně a zadané úkoly velmi rychle zvládli bez významných obtíží. Organizace obsahu byla následně hodnocena kladně bez dalších doporučení. Mentální model webové stránky byl výzkumníkem vnímán jako adekvátní,
- **Vizuální design** – V rámci designu webu bylo možné pozorovat největší progres v rámci úprav na základě doporučení účastníků. Nejprve byl design webové stránky hodnocen jako mírně šablonovitý, po postupném vylepšení pak jako velice moderní a naprosto odpovídající dnešní úrovni. Objevily se také názory účastníků, že je „*vzhled webové stránky baví*“ a jedná se o příjemný vizuální zážitek. Vizuální design pak byl hodnocen jako podtrhující téma webové stránky,
- **Funkcionalita** – Webová stránka splňuje potřebu responzivního webdesignu. Jednotlivé odkazy jsou funkční, což bylo také uživateli ověřeno. Obsah webu se dostatečně rychle načítá a samotná webová stránka je jednoduše k nalezení pomocí tradičního vyhledávače Google na základě zadání jména společnosti,
- **Interaktivita** – Akce na webové stránce je možné provést například pomocí tlačítka Call to action, které nabízí možnost získání analýzy zdarma, případně vyplnění kontaktního formuláře či zájmu o zasílání newsletteru. Tato tlačítka byla účastníky hodnocena kladně,
- **Celkový dojem** – Celkově byl dojem z webové stránky na základě implementace předchozích doporučení vnímán jako pozitivní, odpovídající představě o moderní webové stránce. Žádná další výtku či doporučení již nebylo zaznamenáno. Nicméně stále byla výzkumníkem vnímána potřeba nadále reagovat na vzniklé požadavky v rámci webové

stránky a její kvalitu dále zlepšovat. A to především na základě závěrečného srovnání celkového dojmu s webovou stránkou společnosti Rackspace, která rovněž nabízí cloudové služby: www.rackspace.com. Tato webová stránka byla často hodnocena jako o úroveň zajímavější, především v oblasti vizuálního designu.

6 Návrhy a doporučení

Následující návrhy a doporučení pro efektivní marketingovou komunikaci B2B IT startupu vycházejí ze všech výsledků výzkumných metod a technik v rámci předchozí kapitoly Analýza a vyhodnocení dat a na základě úvah autorky práce. Cílem je především zodpovědět otázky, komu, co a jak je doporučeno komunikovat.

V této kapitole je popsáno vyhodnocení poptávky po cloudových službách, doporučený proces výběru cílových trhů nabídky cloudových služeb společnosti Hardys Digital, s ohledem na výstupy sekce Marketingový profil a dalších sekcí v rámci analýzy hloubkových rozhovorů předchozí kapitoly.

Dále je doporučen obsah efektivní marketingové komunikace dle výsledků analýzy primárních a sekundárních dat výzkumu práce. Rovněž jsou vytvořeny návrhy moderních nástrojů marketingové komunikace, pomocí nichž by měla být daná komunikační sdělení distribuována cílové skupině. Závěrem kapitoly je sestaven finanční odhad realizace daných návrhů a doporučení.

6.1 Určení potřeby a poptávky po cloudových službách

Před samotným uvedením konkrétních návrhů a doporučení pro marketingovou komunikaci je však podstatné nejprve zhodnotit samotnou otázku, zda existuje potřeba, a tedy případná poptávka po cloudových službách z pohledu českých výrobních společností, a zda je doporučeno společnosti Hardys Digital na český trh jako cloudový partner aktuálně vstoupit. Odpověď z hlediska potřeby je pozitivní, neboť na zmíněné stávající IT problémy společností je možné vhodně reagovat právě pomocí cloudových řešení. Dle výsledků výzkumu tudíž lze konstatovat, že v českých výrobních podnicích **reálně existuje potřeba cloudových služeb**. Existuje potřeba, tedy lze vytvořit a stimulovat poptávku.

Nyní je žádoucí zhodnotit také potenciál a povahu poptávky. Bylo zjištěno, že pokud je možné hovořit o dostatečné edukaci vedení společnosti v této problematice, existuje také „uvědomělá“ poptávka po realizaci cloudové transformace. Naopak v případě nízké edukace lze hovořit o tzv. neexistující poptávce (ne však v plošném měřítku trhu) z důvodu nedostatku relevantních informací, avšak, dle definovaných symptomů, stále existující reálné potřebě. Často také poptávka po cloudových službách

existuje, avšak je doprovázena střední úrovní znalostí cloudových služeb, a proto zároveň limitována vnímaným nedostatkem finančních prostředků.

Autorka na základě výsledků výzkumu tento jev vyhodnotila jako i v těchto případech existující potenciál poptávky. Zároveň je klíčovým argumentem obecně pozitivní přijetí tématu digitalizace. Z těchto zmíněných důvodů je skutečně **doporučeno** společnosti Hardys Digital aktuálně **vstoupit s nabídkou cloudových služeb** na český trh (dle dále uvedené specifikace) a jistým překážkám čelit pomocí vhodně zvolené marketingové komunikace, které je věnována pozornost následovně.

6.2 Doporučený proces výběru cílových trhů

Po ověření potřeby a poptávky po cloudových službách je dále popsán doporučený **proces výběru cílových trhů**, který sestává ze tří fází: segmentace, cílový marketing a positioning.

6.2.1 Doporučená segmentace a cílový marketing

Segmentace trhu je důležitá z pohledu určení společných charakteristik segmentu, na které lze následně cílit pomocí marketingové komunikace. Doporučuje se společnosti Hardys Digital cílit na základě následujícího návrhu segmentace, jenž vychází z tradiční metodologie makrosegmentace, mezosegmentace a mikrosegmentace na B2B trhu s ohledem na vybrané klíčové atributy dle výsledků marketingového výzkumu. Z hlediska **segmentace na B2B trhu** jsou zde platná následující kritéria, která definují doporučený segment, na něhož je následně vhodné cílit marketingovou komunikací:

- **Makrosegmentace** – Již určena před samotným výzkumem, viz subkapitola 4.2.4 Tvorba výběrového souboru,
- **Mezosegmentace** – Zjištěno na základě výstupů výzkumu práce:
 - Provozní proměnné:
 - Stupeň užití (frekvence a velikost objednávek) – Odvíjí se od konkrétních potřeb zákazníka, zde se však nejčastěji doporučuje segmentace a zaměření se na v rozsahu pravidelný až intenzivní stupeň užití cloudových služeb (konzumace může být

optimalizována pravidelně na základě aktuálních potřeb či méně často dle nově vzniklých IT projektů),

- Typ nákupní situace z hlediska zákazníka – Nabídka společnosti Hardys Digital skýtá potenciál pro nový nákup, tedy v podobě společností, které se s touto nabídkou cloudových služeb dosud nesetkaly. Také však přímý opakovaný či modifikovaný nákup v případě již předchozího užívání cloudových služeb,
 - Technologie používaná zákazníkem – Zde v souvislosti se slučitelností s dosud užívaným HW a SW (například používaný ERP systém),
- Nákupní přístupy:
- Nákupní strategie – Lze cílit na spokojené, kteří nemají důvod ke změně, ale přitom mohou vykazovat tzv. neexistující poptávku z důvodu nízké znalosti výhod cloudových služeb, a to například prostřednictvím edukativního obsahu. Také lze cílit na optimalizující, kteří hledají neoptimálnější nabídku například z pohledu ceny, kdy lze díky cloudovému řešení uspořit IT náklady, a to kupříkladu pomocí reálně existující studie úspor či nabídky nákladové analýzy,
 - Nákupní kritéria – V tomto případě může být stěžejní například vysoká rychlost designu a realizace cloudového řešení, komplexní přístup k IT řešení či spolehlivost cloudového partnera,
 - Struktura rozhodovací jednotky – Rozhodovací role jsou poměrně individuální a mohou se lišit dle konkrétní společnosti, proto je potřeba cílit na více pozic, viz podrobněji dále. V kontextu cloudových služeb může být žadatelem, respektive iniciátorem generální ředitel (jako v případě generálního ředitele č. 1, který často iniciuje návrhy na změnu za účelem inovování), finanční ředitel (s potřebou uspořít), vedoucí IT oddělení (s potřebou optimalizovat IT). Hlavním schvalovatelem je generální ředitel, a uživateli zaměstnanci společnosti, kteří užívají IT procesy a služby.

Nákupcím a strážcem je v tomto případě nejčastěji finanční ředitel, do jehož kompetencí IT oddělení spadá,

- Nákupní politika – Zde je uplatňován proces výběrového řízení pro výběr cloudového partnera s ohledem na již zmíněná kritéria, která byla prezentována v předchozí kapitole, případně je realizován výběr přímo na základě konkrétního doporučení. Samotná platba za služby cloudového poskytovatele je uskutečňována například na základě modelu pay-as-you-go či předplatného za rezervovanou kapacitu,
- Situační faktory:
 - Naléhavost uspokojení objednávky – Zde vzhledem k povaze služeb přiměřená, obvykle se jedná o objednávku na základě předchozího kontaktu, který je v případě komplexní cloudové transformace zpravidla spíše dlouhodobého charakteru. Za předpokladu minoritních řešení je možná naléhavost objednávky vyšší,
 - Aplikace služeb – Vzhledem k rozsahu cloudových služeb je aplikací v oblasti IT mnoho (služby výpočetní, úložné, databázové, monitorovací, networkingové, mobilní, IoT, řešení na základě umělé inteligence apod.),
 - Velikost objednávky – Výše objednávky se liší na základě rozsahu cloudového řešení či objemu konzumace poskytovaných služeb.
- **Mikrosegmentace** – Zjištěno na základě výstupů výzkumu práce:
 - Personální charakteristiky – Jak již bylo potvrzeno výzkumem, zde hrají velkou roli a skutečně velmi záleží na individuální povaze především generálního ředitele společnosti, ale dále také finančního ředitele a vedoucího IT oddělení. Je potřeba, aby byli inovativní, otevření novým možnostem a moderním technologiím, motivováni ke změnám ve společnosti a schopni tyto myšlenky šířit dále a inspirovat své zaměstnance, kteří jsou nedílnou součástí reálných změn. Rovněž rozhodovací styl ve společnosti do velké míry ovlivňuje realizaci

cloudových řešení. IT služby jsou natolik specifické, že s nimi často mohou být vysoce obeznámeni především IT pracovníci. V takovém případě je důležitá schopnost jim naslouchat a důvěřovat ze strany generálního a finančního ředitele.

Z hlediska výsledků **marketingového profilu** výzkumu pro určení marketingové osoby je doporučeno cílit na 4 základní pozice v organizaci v rámci cílové skupiny, a odpovědět pomocí marketingové komunikace na otázky, které jsou definovány jako klíčové:

- Generální ředitel – Jak růst? Jak rozumně investovat? Jak být o krok napřed před konkurencí? Jak snížit riziko? Jak zlepšit zabezpečení? Jak se lépe starat o zaměstnance? Co očekávat od IT?
- Finanční ředitel – Jak rozumně investovat? Jak uspořít? Jak zprovoznit slabá místa? Jak zprůhlednit IT? Jak vytvořit reporting IT?
- Vedoucí IT oddělení – Co očekávat od svého IT oddělení? Jak mít méně rutinní práce? Jak se více věnovat věcem, které mají dopad na organizaci? Jak zvýšit zabezpečení firemních dat?
- Vedoucí HR oddělení – Jak efektivně školit IT zaměstnance? Jak je motivovat k rozvíjejícím činnostem? Jak zajistit moderní nástroje pro práci? Jak zvýšit spokojenost zaměstnanců?

Na všechny výše zmíněné otázky je možné odpovědět pomocí cloudových služeb a řešení.

Z hlediska **cílového marketingu** je doporučen způsob vstupu na trh v podobě **koncentrovaného marketingu** s ohledem na definována segmentační kritéria a cílením se specializací služeb na **výrobní segment**. V tomto segmentu na území ČR existuje zatím jen nízká konkurence. Toto cílení je doporučeno především v prvotní fázi startupu, v budoucnu je možné cílení rozšířit o další segmenty jako například segment finanční, který například v severských zemích skýtá rovněž značný potenciál.

V případě doporučení výrobního segmentu je nutné také zvážit potenciál segmentu. Vzhledem k průmyslové tradici České republiky a aktuální digitální úrovni českých podniků bylo ověřeno, že zde však dostatečný potenciál existuje.

6.2.2 Doporučený positioning z hlediska obsahu marketingové komunikace

Z pohledu **positioningu**, respektive tvorby pozice ve vědomí zákazníka, je doporučeno odlišit služby na základně následujícího návrhu vhodného **obsahu** sdělení a **nástrojů** marketingové komunikace.

Nejprve je pozornost věnována samotnému obsahu. Doporučuje se vytvořit pozici společnosti Hardys Digital jako praktického edukátora. Je vhodné zaměřit se na **edukaci cílové skupiny, provázaně v rovině teoretické i praktické**, a vytvořit vhodnou edukační kampaň k tématu propojení digitalizace, Průmyslu 4.0 a cloudových služeb.

Právě toto propojení a **chápaní cloudové adopce v širším kontextu digitalizace** je klíčové, neboť samotná IT témata jsou, s výjimkou znalostí IT odborníků, natolik specifická pro širší top management, že jim často rozumí právě jen zaměstnanci IT oddělení. Správně uchopena IT řešení rozsahu cloudové transformace však nejsou jen otázkou IT oddělení, nýbrž mají pozitivní dopad na celou organizaci. Je tedy potřeba tato řešení komunikovat v širším kontextu, a oslovit tak i například generálního a finančního ředitele, a to pomocí komunikace, které rozumí.

Komunikace IT služeb je skutečně velmi specifická v podobě obsahu sdělení. Na rozdíl od komunikace jiných služeb, kdy je doporučováno nepoužívat příliš technický jazyk, a volit co nejvíce zákaznický orientovanou komunikaci, zde musí být toto doporučení specifikováno. Jak již bylo uvedeno, klíčovými osobami pro rozhodování o cloudovém řešení jsou generální ředitel, finanční ředitel a vedoucí IT oddělení. Zároveň bylo zjištěno, že se často jednotlivá hodnocení fungování IT oddělení dle firemních pozic liší. Zde je proto doporučeno komunikaci cílit na více pozic a vytvořit materiály s technickým obsahem, který je potřebný pro porozumění IT odborníků, zároveň také materiály, kde je od samotné technologie cloudu velmi abstrahováno a jsou komunikovány především jeho skutečné výhody pro podnikatelskou činnost společnosti, které budou klíčové pro generálního a finančního ředitele.

Na základě výzkumu nebylo demonstrováno dostatečné pochopení cloudu jako nedílné součásti úspěšné digitalizace organizace. S ohledem na zajištění dostatečného pochopení **dopadu cloudových služeb na hlavní činnost** společnosti se doporučuje realizovat marketingovou kampaň ve smyslu komunikace: „IT, které podpoří Vaši výrobu“, případně „Za úspěšnou digitalizací stojí cloud“ či „Cloud jako základní kámen skutečně agilního a efektivního IT, které podpoří Vaše podnikání“. Podstatou těchto kampaní by bylo vysvětlit vzájemnou provázanost pojmů cloud, digitalizace, digitální transformace a Průmysl 4.0 s výrobní společností.

V případě dosud malého množství cloudových řešení u výrobních společnostech v ČR je možné **komunikovat příklady inovativních zemí Evropy**, kde se cloudová řešení hojně rozšiřují také v oblasti výroby. Tyto studie jsou veřejně dostupné například v referenčních sekcích na webových stránkách cloudových poskytovatelů.

Dále se doporučuje komunikovat možnost využití cloudových služeb v určitém rozsahu, například při prvotním kontaktu společnosti s cloudovými službami, a tudíž požadavku tato řešení postupně v praxi otestovat. Rovněž však byla identifikována potřeba společností získat naopak zcela komplexní IT řešení od cloudového partnera, a to formou projektového řízení. Doporučuje se tedy zdůraznit v portfoliu služeb možnost obojího řešení, tedy **částečného řešení či plně komplexního s pokročilým servisem**.

Dalším doporučením je rozšíření komunikace také o **cloudová řešení** (k současnému portfoliu cloudových služeb). Tato reálná řešení, ideálně doplněná o získané reference, by mohla mnohem více přiblížit konkrétní pozitivní dopady cloudového řešení na chod společnosti. To by podpořilo zmíněnou provázanost edukace v rovině teoretické a zároveň praktické.

Digitalizace a Průmysl 4.0 jsou velmi diskutovanými tématy, je však skutečně potřeba **ukázat reálné aplikace pro konkrétní společnosti**, tedy „zreálnit“ digitalizaci. Zde je vhodné využít právě již zmíněné případové studie či reference úspěšných cloudových transformací. Zároveň je vhodné dobře **komunikovat výhody digitalizace a cloudu pro společnost**, které byly zmíněny již dříve. Ideální by bylo také vysvětlení konkrétních přínosů dané společnosti na míru, a to prostřednictvím úvodní analýzy a posouzení současného stavu IT.

Z výzkumu bylo patrné, že jsou cloudové služby stále vnímány především jako úložné služby. Z hlediska samotného obsahu edukace cloudu je tedy potřeba především

rozšířit povědomí o rozsahu a užití cloudových služeb o další možnosti jako například výpočetní, databázové, monitorovací, síťové a další služby, aplikace řešení IoT a umělé inteligence atd. Je třeba vysvětlit, že také s narůstajícím objemem dat (tzv. Big Data) roste význam cloudových technologií.

Klíčovými termíny pro komunikaci výhod cloudových služeb jsou doporučeny především zvýšená bezpečnost, flexibilita, rychlost, agilita, snížení kapitálových nákladů na IT, inovace, rozvoj společnosti a konkurenceschopnost. Digitalizaci je vhodné chápat jako významnou příležitost pro organizaci. Zároveň je doporučeno pojímat ve sdělení Průmysl 4.0 a cloud jako zcela přirozený vývoj a směřování výrobní společnosti v České republice.

S ohledem na průmyslovou tradici České republiky, která se významně odráží také v dnešní době, je doporučeno dále vytvořit pozici společnosti Hardys Digital jako cloudového partnera, který dokáže efektivně **propojit tradici s budoucností**. Z této myšlenky plyne také doporučená komunikace poslání společnosti Hardys Digital s cílem zajistit angažovanost zákazníků, což je součástí úspěšného branding: „Naším posláním je přispívat k digitalizaci nejen českých, ale i dalších evropských společností. Ctíme tradiční projekty a propojujeme je s budoucností.“

Z hlediska faktorů zvyšujících přijetí inovace je vhodné zaměřit komunikaci především na vysvětlení existence uživatelem vnímané kompatibility s předchozími zkušenostmi a nízké komplikovanosti užití při vhodné volbě cloudového partnera.

Jelikož je společnost Hardys Digital právě vznikajícím startupem, je potřeba nejprve vybudovat silný **branding**. Jak bylo ověřeno i výzkumem, B2B zákazník se vyznačuje vyšší mírou racionality, je tedy vhodné komunikovat veškeré prokazatelně silné stránky společnosti jako orientaci na průmysl, cloudovou odbornost, existující referenční projekt a strategická partnerství. Doporučuje se především vysvětlit skutečný **přínos partnerství** s cloudovým poskytovatelem AWS (přínosy byly popsány již dříve) a jaké jsou výhody spolupráce s cloudovým partnerem pro zákazníka.

S ohledem na **požadavky pro výběr cloudového partnera** se doporučuje zaměřit komunikaci na přednosti jako angažovanost, individuální přístup, orientace, zkušenosti v oboru, projektové řízení, komplexnost a také možnost zaškolení, neboť lidský faktor hraje v případě cloudové transformace důležitou roli. Rovněž je doporučeno budování **relačního marketingu**, jelikož se jedná o řešení, jehož implementace bude

pravděpodobně dlouhodobějšího charakteru (především v případě kompletní cloudové transformace).

Z výše popsaného záměru obsahu sdělení vyplývá doporučení tří hlavních **komunikačních cílů**:

1. Vytvořit a dále rozvíjet silný branding začínajícího startupu, tedy společnosti Hardys Digital jako cloudového partnera,
2. Edukovat cílovou skupinu o výhodách cloudových služeb pomocí prezentování reálných případových studií,
3. Ukázat cílové skupině propojenost cloudových technologií s digitalizací a Průmyslem 4.0 v podmínkách českých firem.

Dále je prezentován konkrétní **návrh marketingové kampaně ve třech krocích** (dle koncepce „Proč, jak, co“) s cílem dostat sofistikovaně pozornost cílové skupiny ke cloudu jako katalyzátoru úspěšných změn, a vytvořit tak „marketing cloudu“:

1. PROČ:

- Cíl: Vysvětlit konkrétní přínosy digitalizace společnosti a silným „proč“ se dotknout zákaznickova přání, potřeby či problému, s nímž by se ztotožnil. Je vhodné tímto směřovat pozornost skrze širší kontext digitalizace a Průmyslu 4.0 ke cloudu. Jedná se o tvorbu základní báze edukace pro následné pochopení skutečných přínosů cloudu a motivaci k digitalizaci.
- Hlavní myšlenka: Jak dokáže digitalizace společnosti podpořit výrobu.

2. JAK:

- Cíl: Prezentovat společnost Hardys Digital jako pravého důvěryhodného a dlouhodobého IT partnera pro tuto digitální cestu a vysvětlit, že s komplexním řešením je tato cesta skutečně snadná a efektivní: „Hardys Digital – cloudový partner pro Vaši vizi“. Je

vhodné rovněž prezentovat reálné cloudové úspěchy v podobě případových studií a výhody partnerství s AWS pro zákazníky.

- Hlavní myšlenka: Jak dokáže fungující IT společnosti pomocí úspěšné spolupráce podpořit výrobu.

3. CO:

- Cíl: Vysvětlit, že cloud je základní kámen skutečně agilního a efektivního IT, které pak představuje pozitivní dopad na celou společnost. Zde je prostor na prezentování veškerých podstatných výhod cloudového řešení a vyvrácení obav, které s tímto řešením mohou souviset. Je vhodné propojit benefity cloudu s původním tématem digitalizace a Průmyslu 4.0. Jedná se o „marketing cloudu“, jakožto efektivního katalyzátoru změn. Pokud byly předchozí fáze úspěšné, předpokládá se, že je cílová skupina natolik motivována, že vykazuje zájem skutečně porozumět výhodám cloudu.
- Hlavní myšlenka: Jak dokáže cloudové řešení společnosti podpořit výrobu.

6.2.3 Doporučený positioning z hlediska nástrojů marketingové komunikace

Nyní je pozornost věnována doporučení **volby marketingových nástrojů** pro tvorbu pozice společnosti a jejích cloudových služeb. V případě B2B IT startupu nepůjde, na základě výsledků výzkumu, o kvantitativně rozsáhlý výčet marketingových nástrojů, nýbrž o výběr konkrétních nástrojů, které by mohly představovat reálný potenciál pro oslovení cílové skupiny.

Základním nástrojem pro komunikaci a prezentaci společnosti Hardys Digital je doporučena **webová prezentace**. Současná upravená verze webové stránky již byla hodnocena velmi kladně. Doporučuje se pouze doplnit videa, která by zvýšila atraktivitu obsahu, například v oblasti představení vize a služeb společnosti či představení cloudu a jeho výhod.

Marketingová komunikace formou článku v odborném periodiku je kladně hodnocena top managementem i generálními řediteli. Zároveň reference a případové

studie jsou hodnoceny jako stěžejní pro výběr cloudového partnera. Pro volbu positioningu společnosti je proto doporučeno využít **PR nástrojů** jako kupříkladu neplaceného článku v odborném periodiku (například Svět průmyslu³⁷) se zaměřením na případovou studii, referenci či rozhovor.

Jelikož je zatím odborných článků o komplexní digitální transformaci českých společností velmi málo, mohl by mít takový článek s reálným příběhem zajímavý dosah. Tudíž by bylo vhodné na tuto komunikaci navázat a využít také, za účelem positioningu služeb, placené **reklamy** v odborném periodiku se zaměřením na IT a průmysl.

Jelikož byla **interaktivní forma prezentace** spíše preferována, výstup tvorby případových studií a referencí je pak doporučen jak v textové formě, tak i formě video záznamu či webináře pro účely webové prezentace a sociálních médií.

Z hlediska samotných **sociálních médií** jsou pak doporučeny spíše více profesionálně zaměřené zdroje jako LinkedIn, případně média vhodná pro video obsah jako YouTube, a to k zajištění multikanálové komunikace. Dle výzkumu sice vyplynulo, že sociální média nejsou primárním kanálem podstatné části cílové skupiny při prvotním oslovení, nicméně mohou sloužit při opětovném kontaktu jako připomínka nabídky cloudových služeb společnosti či informace o chystané akci.

K zajištění většího dosahu na LinkedIn je doporučeno zapojit do sdílení obsahu také zaměstnance společnosti Hardys Digital a rovněž případně využít placené **reklamy**, vhodně cílené a zobrazované na sociálních médiích.

Komunikace na méně profesně zaměřených sociálních sítích pak může být doporučena v případě **HR marketingu**, především ve fázi získávání nových IT zaměstnanců.

Skutečně velmi pozitivně byla většinou respondentů hodnocena účast na **živém eventu**, respektive odborné konferenci v omezeném nízkém počtu účastníků (např. 15 hostů). Také ti, kteří by se eventu z časových důvodů nemohli účastnit osobně, by danou pozvánku předali kompetentním zástupcům. Tuto akci je doporučeno zaměřit co nejvíce

³⁷ Svět průmyslu patří k nejčtenějším a nejrespektovanějším časopisům ve svém oboru mezi majiteli firem a na pozicích firemního top managementu. Časopis vychází od roku 2017 ve zvýšeném nákladu 11 500 kusů. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/>

prakticky pomocí prezentování konkrétních případových studií, ideálně také se zástupcem referenčního zákazníka či odborníkem společnosti AWS na tuzemský trh.

Návrh názvu a popisu akce: Cloud v praxi – reálný příběh cloudové migrace infrastruktury tradiční strojírenské společnosti do AWS s Hardys Digital.

Může se také jednat o **cloudové školení** či **online** nebo **živý workshop pro IT odborníky**, na základě něhož lze nabídnout následnou spolupráci. K doručení pozvánky je doporučeno využít primárně **e-mailového nástroje a osobního kontaktu**, případně pak **telefonického kontaktu či sociálních médií**. Kontaktní osobou by mohl být generální ředitel, finanční ředitel, vedoucí IT oddělení či personální ředitel, který by mohl účast IT odborníků na školení velmi kvitovat.

Jelikož bylo i zde potvrzeno, že komunikace na byznysovém trhu mívá více individuální charakter a zdůrazňuje především **osobní prodej**, je užití tohoto, již zmíněného nástroje, velmi doporučeno v případě prezentování cloudových služeb zástupcům konkrétních výrobních společností osobně.

E-mail marketing byl rovněž cílovou skupinou hodnocen jako nástroj marketingové komunikace velmi kladně. Doporučuje se proto vytvořit e-mailovou kampaň s několika navazujícími kroky v rámci představení výhod cloudových služeb, například v krocích obdobných návrhu marketingové kampaně ve třech krocích předchozí subkapitoly.

Zároveň se doporučuje účast zástupců společnosti Hardys Digital na **odborných konferencích** jako například Brno Industry 4.0 a dalších tematicky zaměřených akcích, na kterých je možné získat přehled o dalším vývoji v oblasti digitalizace, Průmyslu 4.0 a cloudu, čemuž je vhodné následně aktualizovat marketingovou komunikaci

Rovněž je možné na těchto akcích v rámci B2B meetingů navázat spolupráci a **partnerství** s firmami, které nabízejí vzájemně se doplňující služby. To může představovat velký potenciál pro společnost Hardys Digital, jelikož jsou cílovou skupinou osobní doporučení vnímána jako zcela zásadní pro rozhodnutí o výběru partnera pro realizaci cloudové transformace.

6.2.4 Finanční návrh pro vstup na trh

Nyní je uveden finanční návrh pro první fázi marketingové komunikace B2B IT startupu s ohledem na, dle výzkumu, preferované aplikaci marketingových nástrojů cílové skupiny.

Náklady na čas a dopravu interního marketingového specialisty jsou velmi individuální, nejsou tedy zahrnuty ve finančním návrhu. Finanční návrh zohledňuje pouze externí aktivity. Zároveň je potřeba uvést, že mnoho podpůrných marketingových nástrojů (například pro e-mail marketing) a materiálů (kupříkladu cloudové online bannery či šablony pro případovou studii v textové podobě) má společnost Hardys Digital k dispozici v rámci své úrovně AWS partnerství.

V následující tabulce (Tabulka 6.1) jsou uvedeny marketingové náklady pro vstup na trh B2B IT startupu. Odhad částky se pohybuje do 150 000 Kč a vychází z předpokladu využití nejdražší položky, a to inzerce v odborném časopise. Nejprve je však doporučeno společnosti Hardys Digital jednat o možnosti PR spolupráce, byť v menším rozsahu než dvoustrany. V případě zajímavého obsahu PR článku a nevyužití placené inzerce by se pak marketingové náklady na prvotní vstup na trh výrazně snížily. Rozhodně je však doporučeno článek s reálnou případovou studií či rozhovor v odborném časopise publikovat, a to v tištěné i online podobě.

Tabulka. 6.1 Finanční návrh externích marketingových aktivit

Zdroj: Autorka (2020)

Marketingová položka	Cena
Sada profesionálních videí (úvodní video, video reference, videa k prezentaci služeb)	40 000 Kč
Inzerce – dvoustrana v časopise Svět průmyslu	79 949 Kč ³⁸
Pořádání eventů	15 000 Kč
LinkedIn reklama	10 000 Kč
Celkem	144 949 Kč

³⁸ Ceník inzerce. Dostupný z: <https://svetprumyslu.cz/inzerce/index.html>

7 Závěr

Cílem této diplomové práce s názvem Návrh marketingové komunikace pro B2B IT startup bylo, dle výsledků marketingového výzkumu, navrhnout, jakým způsobem a za použití kterých konkrétních nástrojů marketingové komunikace, bude dosaženo efektivní marketingové komunikace pro B2B IT startup s nabídkou cloudových služeb, a to s ohledem na situaci v prostředí, do něhož aktuálně společnost vstupuje.

Tímto konkrétním **výstupem** bylo tedy vedení společnosti Hardys Digital doporučeno, jakým způsobem je potřeba podpořit komunikaci s potenciálními zákazníky cloudových služeb tak, aby byla v případě B2B IT startupu zajištěna schopnost přinášet zákazníkům dlouhodobě kvalitní komunikaci a skutečnou hodnotu a reagovat na jejich reálné potřeby.

Součástí marketingového výzkumu byla **práce s primárními i sekundárními daty**. Primární data byla získávána pomocí kvalitativního výzkumu, přednostně v podobě hloubkových rozhovorů v terénu, tedy v českých strojírenských společnostech a na odborné konferenci. Dále pak byly data a informace analyzovány pomocí kvalitativní obsahové analýzy. Tento výzkum byl doplněn také o uživatelské testování webové stránky. V rámci zpracování sekundárních dat bylo operováno se zahraniční studií o cloudových službách.

Data a informace byly zpracovávány především pomocí **software** MACQDA 2020, který je vhodný pro výzkum v rámci kvalitativní obsahové analýzy. Také vhodnost volby kvalitativního výzkumu byla v rámci práce ověřena.

Mezi stěžejní **návrhy a doporučení** patřilo samotné rozhodnutí o existující poptávce po cloudových službách, a tudíž doporučení o realizaci vstupu na trh. Dále určení doporučeného procesu výběru cílových trhů s detailní specifikací vhodné segmentace. V rámci positioningu byly doporučeny tři hlavní marketingové cíle a také návrh tří kroků marketingové kampaně. Rovněž byl doporučen obsah efektivní marketingové komunikace, a tomu sloužícím marketingovým nástrojům. Součástí doporučení byl také finanční návrh pro externí marketingové činnosti B2B IT startupu.

Z hlediska marketingových **cílů** obsahu sdělení lze uvést jako stěžejní především tvorbu silného brandingu, edukaci o cloudových službách a vysvětlení propojenosti

cloudových technologií s digitalizací a Průmyslem 4.0 v podmínkách českých firem cílové skupině.

Nejvhodnějšími marketingovými **nástroji** pak byly doporučeny webová prezentace, e-mail marketing, pořádání eventu či školení, článek v odborném periodiku (PR či reklama), osobní prodej, případně profesně zaměřena online média či partnerský marketing.

Závěrem lze konstatovat, že byl cíl marketingového výzkumu i diplomové práce zdárně naplněn a výsledky analytické části budou spolu s detailně popsány návrhy a doporučeními poskytnuty vedení společnosti Hardys Digital k posouzení a zvážení o jejich realizaci.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

- [1] BARTÁK, Roman. *Co je nového v umělé inteligenci*. Praha: Nová beseda, 2017. 93 s. ISBN 978-80-906751-2-4.
- [2] BRENNAN, Ross, Louise CANNING and Raymond MCDOWELL. *Business-to-business marketing*. 4th edition. London: SAGE Publication, 2017. 416 p. ISBN 978-1-4739-7343-5.
- [3] BURNS, Alvin C. a Ronald F. BUSH. *Marketing research*. 7th international ed. Boston: Pearson, 2014. 487 p. ISBN 978-0-133-07467-3.
- [4] DODSON, Ian. *The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Campaigns*. Canada: Wiley, 2016. 400 p. ISBN 978-1-119-26570-2.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. akt. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [6] GILDNER, Gil and Anya GILDNER. *Becoming A Digital Marketer: Gaining the Hard & Soft Skills for a Tech-Driven Marketing Career*. USA: Baltika Press, 2019. 205 p. ISBN 978-1733794879.
- [7] GODIN, Seth. *Tohle je marketing: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha: Grada, 2020. 208 s. ISBN 978-80-271-2567-8.
- [8] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [9] HULT, G. Tomas M., William M. PRIDE and O. C. FERRELL. *Marketing*. 17th ed. Canada: South-Western Cengage Learning, 2014. 742 p. ISBN 978-1-285-09260-7.
- [10] CHAFFEY, Dave and F. ELLIS-CHADWICK. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2019. 576 p. ISBN 978-1-292-24157-9.
- [11] KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [12] KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [13] KOTLER, Philip, H. KARTAJAYA and I. SETIAWAN. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Canada: Wiley, 2017. 200 p. ISBN 978-1-119-34120-8.
- [14] KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Harlow: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.
- [15] KYSELÝ, Jan a Jiří JAMBOR. *Social selling: nakopněte svůj B2B prodej pomocí sociálních sítí*. Olomouc: Dante media Česko, 2019. 128 s. ISBN 978-80-906531-1-5.

- [16] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [17] MALHOTRA, Naresh K., Daniel NUNAN and David F. BIRKS. *Marketing research: an applied approach*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2017. 957 p. ISBN 978-1-292-10312-9.
- [18] MAŘÍK, Vladimír. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016. 262 s. ISBN 978-80-7261-440-0.
- [19] NEHER, Krista, J. BUSAM, A. CHANEY and L. VANSCHAIK. *Digital Marketing That Actually Works the Ultimate Guide: Discover Everything You Need to Build and Implement a Digital Marketing Strategy That Gets Results*. Ohio: Boot Camp Digital, 2019. 300 p. ISBN 978-0983028642.
- [20] NOVÁK, Adam. *starce je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. 205 s. ISBN 978-80-271-0333-1.
- [21] PELSMACKER, P. de, M. GEUENS and J. VAN DEN BERGH. *Marketing Communications: A European Perspective*. 6th ed. Harlow: Pearson, 2018. 625 p. ISBN 978-1-292-13576-2.
- [22] PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [23] RIES, Eric. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 2019. 360 s. ISBN 978-80-7261-573-5.
- [24] ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press, 2003. 576 p. ISBN 978-0743222099.
- [25] ŠTĚDRŮ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck, 2018. 320 s. ISBN 978-80-7400-441-4.
- [26] TAHAL, Radek et al. *Marketingový výzkum – Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [27] TAYLOR, Heidi. *B2B Marketing Strategy: Differentiate, Develop and Deliver Lasting Customer Engagement*. London: Kogan Page Limited, 2018. 214 p. ISBN 978-0-7494-8106-3.
- [28] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje*. Praha: Professional Publishing, 2017. 200 s. ISBN 978-80-906594-4-5.
- [29] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [30] VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

[31] VYSEKALOVÁ, J. et al. *Emoce v marketingu*. Praha: Grada, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.

Článek v odborném časopise

[32] BEZDÍČEK, Jan. Výzvy a úskalí průmyslové revoluce 4.0. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 10. ISSN 1802-002X.

[33] BUBENÍK, Tomáš. Většina firem dosáhne díky cloudu výrazně vyšší bezpečnosti dat. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 5. ISSN 1802-002X.

[34] DOLEJŠ, Radan. Bezpečnost už berou všichni vážně. *Computerworld*. 2020, roč. 31, č. 1. ISSN 1210-9924.

[35] GRAČKOVÁ, Ivana. Do hutní expedice proniká digitalizace. *Logistika*. 2019, roč. 25, č. 11. ISSN 1211-0957.

[36] GRÁSGRUBER, Lukáš. Všem firmám doporučuji – začněte vizí a nebojte se změn. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 6. ISSN 1802-002X.

[37] HEJKRLÍK, Pavel. Zapojte emoce a získejte důvěru. *Marketing&Media*. 2020, roč. 21, č. 4. ISSN 1212-9496.

[38] HELTZEL, Paul. 11 největších problémů dnešního IT. *CIO business world*. 2019, č. 5. ISSN 1803-7321.

[39] JINGER, Jiří. Server, nebo cloud? *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 12. ISSN 1802-002X.

[40] KABELKA, Jiří. Nové technologie zvyšují přidanou hodnotu průmyslové výroby. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 10. ISSN 1802-002X.

[41] MOIGNE, Ta'ána le. Technologie mají vytvářet pozitivní hodnotu. *Marketing&Media*. 2019, roč. 20, č. 49. ISSN 1212-9496.

[42] PAUR, Václav. Cloud více používáme, ale nedostatečně ho chráníme. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 7-8. ISSN 1802-002X.

[43] PETRJANOŠ, Vít. SaaS: Opravdu se vyplatí. *Computerworld*. 2019, roč. 21, č. 5. ISSN 1210-9924.

[44] RICHTER, Jan. Miliardy pro české start-upy. *Ekonom*. 2020, roč. 64, č. 2. ISSN 1210-0714.

[45] NEUMANN, Lukáš. Umělá inteligence jako třetí generace vývoje softwaru. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 10. ISSN 1802-002X.

[46] NOVOTNÝ, Radek. Digitální továrny. *Logistika*. 2019, roč. 25, č. 12. ISSN 1211-0957.

- [47] ŠLAJER, Jan. Pro využití potenciálu Průmyslu 4.0 je nutné opustit komfortní zónu zaběhaných postupů. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 9. ISSN 1802-002X.
- [48] ŠUMBERA, Josef. Jak podpořit zvýšení produktivity výrobního podniku. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 5. ISSN 1802-002X.
- [49] ŠVIHÁLEK, Ondřej. Zkušenost s procesem digitalizace výrobních provozů ČR. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 5. ISSN 1802-002X.
- [50] ŠVIHÁLEK, Ondřej. Průmysl 4.0 jsou lidé. *IT Systems*. 2019, roč. 21, č. 11. ISSN 1802-002X.
- [51] TESAŘ, Jakub. Inovativní kultura jako hnací síla růstu organizace. *CIO business world*. 2019, č. 6. ISSN 1803-7321.
- [52] TRUBETSKÁ, Marie. Budoucnost onlinu. Jaké trendy přinese příští rok v digitální reklamě. *Marketing&Media*. 2019, roč. 20, č. 50-52. ISSN 1212-9496.
- [53] VANÍČEK, Jiří. Kvalitativní marketingový výzkum v cestovním ruchu – případová studie. *Marketing&komunikace*. 2019, roč. 24, č. 4. ISSN 1211-5622.

Elektronické zdroje

- [54] BIJMOLT, Tammo H.A, M. BROEKHUIS, S. de LEEUW, Ch. HIRCHE, R. P. ROODERKERK, R. SOUSA and S. X. ZHU. *Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments*. Joutnal of Business Research. 2019 [online]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.034>
- [55] BREGE, Harald and Daniel KINDSTRÖM. *Exploring proactive market strategies*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Vol. 84, pp. 75-88. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>
- [56] HALIM, Karina Kusuma and Siana HALIM. *Business Intelligence for Designing Restaurant Marketing Strategy: A Case Study*. Procedia Computer Science. 2019 [online]. Vol. 161, pp. 615-622. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.164>
- [57] HALLIKAINEN, Heli, E. SAVIMÄKI and T. LAUKKANEN. *Fostering B2B sales with customer big data analytics*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>
- [58] JABBAR, Abdul, P. AKHTAR and S. DANI. *Real-time big data processing for instantaneous marketing decisions: A problematization approach*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.001>
- [59] JUNTUNEN, Mari, E. ISMAGILOVA and E.-L. OIKARINEN. *B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.001>

- [60] KALEKA, Anna and Neil A. MORGAN. *How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Vol. 78, pp. 108-121. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>
- [61] KOPONEN, Jonna, S. JULKUNEN and A. ASAI. *Sales communication competence in international B2B solution selling*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Vol. 82, pp. 238-252. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>
- [62] RANTA, Valtteri, J. KERÄNEN and L. AARIKKA-STENROOS. *How B2B suppliers articulate customer value propositions in the circular economy: Four innovation-driven value creation logics*. Industrial Marketing Management. 2019 [online]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.007>
- [63] SAIDALI, Jihad, H. RAHICH, Y. TABAA and A. MEDOURI. *The combination between Big Data and Marketing Strategies to gain valuable Business Insights for better Production Success*. Procedia Manufacturing. 2019 [online]. Vol. 32, pp. 1017-1023. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.316>
- [64] ULAS, Dilber. *Digital Transformation Process and SMEs*. Procedia Computer Science. 2019 [online]. Vol. 158, pp. 662-671. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>

Seznam zkratek

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
B2G	Business-to-government
CSR	Corporate social responsibility
C2B	Consumer-to-business
C2C	Consumer-to-consumer
C2G	Consumer-to-government
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
G2B	Government-to-business
G2C	Government-to-consumer
G2G	Government-to-government
HR	Human Resources
HW	Hardware
IoT	Internet of Things
IT	Informační technologie
SW	Software

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2020



.....
Bc. Lucie Bezecná